

Chapitre 1

QUATRE VISIONS DU MANAGEMENT... EN COULEURS

Expérimenter la perception

Regardez bien cette image.
Que voyez-vous ?

Une femme ?

Est-elle plutôt jeune
ou plutôt âgée ?

La trouvez-vous plutôt
élégante ou plutôt l'inverse ?

Répondez avant de passer
à la page suivante.



Révélez le manager qui est en vous!

Les deux y sont. Cherchez bien...

Le nez crochu de la vieille femme est la joue et le menton de la jeune femme. L'œil de la vieille femme est l'oreille de la jeune femme. La bouche de la vieille femme est un collier au cou de la jeune femme. Vous y êtes? Ne continuez pas avant d'avoir bien vu les deux femmes.

Quel premiers enseignements pouvez-vous en tirer?

1. Sur un support apparemment neutre, **chaque personne voit le résultat de sa perception.**
2. **Chaque personne pense que sa perception est la bonne.**
3. Chacun a sa propre perception et **a du mal à adopter une autre perception**, même avec de la bonne volonté.

Si vous connaissez cet exercice, rappelez-vous la première fois où vous l'avez fait. Étiez-vous seul? en groupe? Dans les sessions de management, cet exercice ne laisse personne indifférent. Ceux qui le connaissent déjà revivent leur étonnement quand ils l'ont découvert, aidés en cela par les réactions de ceux qui ne le connaissent pas.

«Une vieille femme?», s'étonnent ceux qui voient une jeune femme, quand ils ne s'indignent pas: «Il faut être malade pour voir une vieille femme!» La réaction est identique, bien sûr, chez ceux qui voient une vieille femme. Le monde est déjà divisé en deux. Et chacun pense qu'il a raison.

Après un certain temps, une prise de conscience individuelle et collective laisse entrevoir qu'il pourrait bien y avoir deux perceptions différentes, mais le problème n'est pas résolu pour autant. La bonne volonté ne suffit pas toujours, et les explications des deux parties pour expliquer leur perception peuvent être plus ou moins longues et laborieuses avant qu'un «ah oui, ça y est!» ne se manifeste chez un ou plusieurs participants en même temps. Cette manifestation est toujours accompagnée d'un sentiment de

découverte exaltant et d'une prise de conscience que la vérité n'est pas aussi simpliste qu'on le pense.

Un dernier mot à propos de cet exercice: cet ouvrage n'étant pas un manuel de psychanalyse, il n'est pas nécessaire ici de s'attarder sur les causes profondes qui nous font voir plutôt la jeune femme ou plutôt la vieille femme. Contentons-nous de constater que chacun voit le monde d'une certaine façon et a raison ou plutôt a ses raisons de le voir ainsi.

Le langage des couleurs

Maintenant, imaginez que vous avez devant vous un écran blanc. Vous pensez, bien sûr, le voir blanc. Et pourtant...

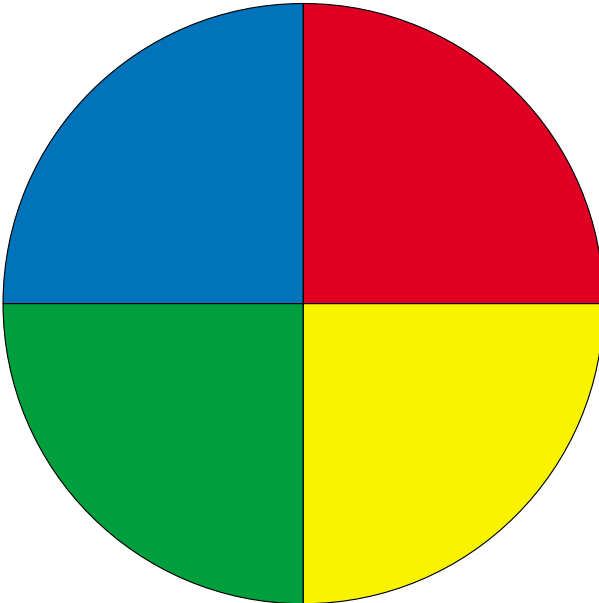
Le langage populaire parle d'interférences qui viennent colorer notre vision. Un peu comme si nous avions tous des lunettes avec des verres teintés, sans en être conscients. Si les verres de vos lunettes sont teintés en rouge, vous voyez l'écran rouge et vous affirmez, de bonne foi, que l'écran est rouge. Si quelqu'un d'autre a des lunettes avec des verres teintés en jaune, il verra l'écran jaune et il affirmera, avec autant de bonne foi que vous, que l'écran est jaune. On pourrait écrire le même scénario avec du vert et du bleu.

Maintenant, imaginez une pièce où se trouvent quatre personnes devant un écran blanc. Elles ont des lunettes teintées différemment: en rouge, en jaune, en vert et en bleu. Quelle cacophonie en perspective! Chacune affirmera que l'écran est de la couleur de la teinture de ses verres. Imaginons maintenant qu'un observateur entre dans la pièce, mais **sans lunettes**. Que dirait-il devant un tel malentendu? «Vous êtes tous fous! Parce que **vous avez tous raison. Pour vous-mêmes.**» Le problème commence quand nous voulons avoir raison pour les autres. Comme le dit Raymond Devos: «On a toujours tort d'essayer

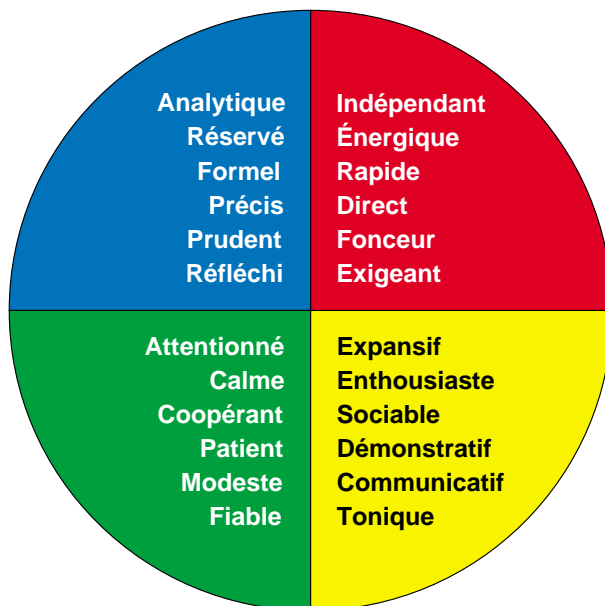
Révélez le manager qui est en vous!

d'avoir raison devant des gens qui ont toutes les bonnes raisons de penser qu'ils n'ont pas tort.»

Voici maintenant un nouvel exercice. Comment une personne qui aurait des verres teintés en rouge verrait-elle le monde en termes de comportement? Ou, pour le formuler différemment, quels comportements associeriez-vous à la couleur rouge? Écrivez votre réponse – juste quelques qualificatifs –, sur une feuille de papier. Maintenant, faites la même chose avec la couleur jaune. Quels comportements associeriez-vous à cette couleur? Recommencez avec le vert et le bleu. Ne tournez pas cette page avant d'avoir écrit quelques qualificatifs pour chacune de ces quatre couleurs.



Maintenant, regardez bien cette grille et comparez-la aux réponses que vous avez écrites.



Que cet exercice soit fait en groupe ou en entretien individuel, ce sont les mêmes notions qui reviennent, à 80%, quand ce n'est pas 95%, voire 100%. Cela n'est pas si étonnant, car ces couleurs ne sont pas anodines: ce sont les couleurs fondamentales que nous retrouvons, sous différentes combinaisons, en peinture et en informatique.

En peinture, les trois couleurs de base sont le rouge, le jaune et le bleu. En informatique, les trois couleurs de base sont soit le RGB – rouge (Red), vert (Green), bleu (Blue) –, soit cyan (mélange de bleu et de vert), magenta (mélange de rouge et de bleu) et jaune. Par ailleurs, ces couleurs sont prises dans l'ordre de l'arc-en-ciel: rouge, orange, jaune, vert, bleu, indigo, et la boucle se referme avec du violet, qui est lui-même une combinaison de rouge et d'indigo.

Révélez le manager qui est en vous!

Il existe de nombreuses recherches sur la signification et l'influence des couleurs. Notamment, on qualifie le rouge et le jaune de couleurs «chaudes» et le vert et le bleu de couleurs «froides». Les exceptions à l'association de ces quatre couleurs aux qualificatifs de la grille donnée ci-dessus concernent soit des personnes qui ont vécu des événements émotionnels forts qu'elles ont associés à une couleur, soit des personnes de cultures différentes de la culture occidentale, qui associent ces couleurs aux connotations véhiculées par leur culture. Mais le point commun à toutes les cultures est que le feu y rougeoie, le soleil y brille et la nature y verdoie de la même façon. Quant au bleu, il est partout la couleur du ciel sans nuages, du bleu clair au bleu foncé (indigo).

Même si elle n'est pas rigoureusement scientifique, l'utilisation de ces couleurs présente un intérêt pédagogique par l'ancrage ludique et convivial qu'elle fournit.

Voici maintenant une histoire qui illustre ces quatre couleurs, ces quatre grands types de comportement et, nous le verrons plus loin, ces quatre planètes aussi différentes les unes des autres que le sont leurs règles, leur langage, leur univers. Elle se passe au Moyen Âge, dans un pays inconnu. Un roi convoque son bourreau au sujet de l'exécution prochaine de quatre condamnés à mort: «Je veux que tous les villageois sachent ce qu'il en coûte d'enfreindre ma loi. Trouve-moi un dispositif qui frappe les esprits.» Le bourreau revient deux jours plus tard avec une maquette qu'il présente au roi: une guillotine avec quatre couperets qui doivent tous tomber en même temps. «Grand Roi, lui dit-il, j'appuierai sur un bouton et les quatre têtes tomberont à vos pieds devant les villageois.» Le roi est très satisfait. Le jour de l'exécution arrive. Quand le bourreau actionne le mécanisme, à la stupeur générale, les quatre couperets ne tombent pas. Le roi est furieux.

C'est alors que le sorcier intervient: «Grand Roi, c'est un signe du ciel. Il faut gracier les condamnés; sinon, je ne répons plus de mes pouvoirs magiques.» Le roi est interloqué, mais prend peur devant la menace du sorcier. Il convoque immédiatement le bourreau: «Va annoncer aux condamnés qu'ils sont graciés.» Le

bourreau dit à chacun des quatre condamnés, individuellement : «Le système n'ayant pas fonctionné, vous êtes gracié.»

Le premier condamné a un comportement plutôt associé à la couleur rouge : **«C'est inadmissible, déclare-t-il. Tu es un incapable. C'est toi qui devrais être à ma place. Je n'ai pas de temps à perdre avec des stupidités pareilles.»** Et il s'en va d'un pas énergique et décidé.

Le deuxième condamné a un comportement plutôt associé à la couleur jaune : **«J'étais sûr qu'il se passerait quelque chose! Ça se fête...»** Il saute de joie et serre dans ses bras le bourreau et les trois autres condamnés. Mieux : il invite tout le monde à fêter cet heureux événement : les condamnés, le bourreau, les villageois et toutes les personnes présentes, y compris le roi!

Le troisième condamné a un comportement plutôt associé à la couleur verte. Calme, attentif à autrui, profondément humain, il est le seul à se rendre compte que le bourreau est dans une mauvaise situation. «Ne t'inquiète pas, lui dit-il en lui mettant amicalement la main sur l'épaule, on va faire quelque chose pour toi.» Il s'adresse aux trois autres condamnés qu'il ne connaît pas, beaucoup moins directif que les deux premiers : **«Maintenant qu'on a la vie sauve, que pourrait-on faire ensemble pour aider ce pauvre bourreau?»**

Le dernier condamné a un comportement plutôt associé à la couleur bleue. Il ne dit rien pendant quinze secondes, trente secondes, quarante-cinq secondes... Au bout d'une minute, le bourreau, étonné, lui demande : «C'est tout ce que tu as à dire?» Et le bleu de répondre, concentré, en montrant du doigt le mécanisme : **«Je peux te dire pourquoi le système n'a pas fonctionné...»**

C'est un peu caricatural, parce que nous sommes tous un mélange des quatre couleurs, bien que certains soient plus typés que d'autres. Nous parlerons donc de dominantes, de majeures par opposition aux mineures. L'intérêt est ici de montrer que nous avons affaire non pas à quatre petites différences d'attitude, mais bien à quatre mondes, quatre planètes qui parlent chacune

Révélez le manager qui est en vous!

un langage différent (comme si l'une parlait anglais, la deuxième russe, la troisième arabe et la dernière chinois...), et qui ne peuvent pas communiquer entre elles si elles n'apprennent pas le langage des trois autres. Quatre planètes qui se combinent en chacun de nous, comme nous le verrons plus loin.

Pour l'instant, regardons-les à la loupe tout en donnant auparavant quelques précisions sur ce que nous appellerons le «langage des couleurs»:

- Le langage des couleurs est un langage du comportement humain. Nous vivons dans un laboratoire où, tous les jours, nous pouvons observer et apprendre à mieux communiquer.
- En termes de comportement, les habitants du monde entier présentent des caractéristiques semblables. En étudiant ces caractéristiques, nous améliorons notre communication et notre compréhension des autres.
- On peut regrouper les caractéristiques du comportement en quatre styles. Les gens qui ont le même «style» ont tendance à avoir certains types de comportements en commun. Le comportement d'une personne est partie intégrante de «qui elle est».
- Pour définir le langage, nous devons définir **ce qu'il dit, et ce qu'il ne dit pas.**

Ce que le langage des couleurs ne dit pas...

- Le langage des couleurs ne mesure pas l'intelligence.
- Le langage des couleurs ne donne aucune indication sur les valeurs.
- Le langage des couleurs ne mesure pas les compétences et l'expérience.
- Le langage des couleurs ne donne aucune information sur l'éducation et la formation.

Il est le langage du «comment nous agissons», c'est-à-dire de notre comportement.

Caractéristiques du langage des couleurs

- Le langage des couleurs est un langage **observable**. Il reflète votre style de comportement, c'est-à-dire la façon dont vous faites les choses.
- Le langage des couleurs est un langage **neutre**. Ce point est fondamental. Le langage des couleurs n'a rien à voir avec la notion de bien ou de mal. Il décrit seulement les différences entre la façon dont chacun aborde les problèmes, les autres, les prises de décision ou les procédures. Chaque style peut être efficace, même si cette efficacité se manifeste de façons différentes.
- Le langage des couleurs est un langage **silencieux**. D'une part, personne n'aime être mis dans une catégorie. D'autre part, c'est en le mettant en pratique que vous démontrerez votre connaissance du langage.

Voici un exemple de conversation :

— *Oh, untel est un jaune dominant!*

— *Un quoi?*

— *Un jaune. Et vous, vous êtes un bleu: on ne sait jamais ce que vous ressentez.*

Ce type d'échange est à éviter, car il faut toujours garder à l'esprit que :

- Le comportement d'une personne est la somme de l'intensité de chacune des couleurs; elle ne peut être catégorisée comme un «jaune dominant».
- Si la personne ne connaît pas ce langage, c'est comme si l'on parlait espagnol au Japon. La communication est quasi inexistante.
- Le langage ne considère que les comportements observables. Les gens sont beaucoup plus complexes que cela.

Par conséquent, il faut observer certaines règles :

Révélez le manager qui est en vous!

- Utilisez et parlez le langage des couleurs avec ceux qui le connaissent.
- Pratiquez ce langage en apprenant à connaître votre style et à reconnaître en silence celui des autres. Ensuite, procédez aux ajustements nécessaires à une meilleure communication.
- Expliquez le langage aux autres au moment approprié et de la façon qui va faciliter leur compréhension.
- Chaque personne a les quatre styles de comportement à des degrés d'intensité variables. C'est ce que nous verrons plus tard en nuancant et en relativisant cette approche. Pour l'instant, au risque de caricaturer, continuons à regarder à travers une loupe grossissante.

Visualiser le management en quatre couleurs

Vous imaginez probablement déjà quelques caractéristiques des quatre couleurs du management.

Le **Rouge** a comme qualités son énergie, sa capacité à décider rapidement, le fait d'être direct, concret et opérationnel, d'aimer diriger, d'improviser, d'agir. Il peut se relever aussi vite et aussi souvent qu'il est tombé. On dit de lui que c'est un «battant». Il sait ce qu'il veut et il atteint ses objectifs. Prendre des risques lui donne le sentiment d'exister.

Il apparaît carré et déterminé. Il possède une grande autorité et s'affirme partout comme étant le chef, attendant des autres qu'ils reconnaissent et acceptent cette autorité. Sans défis, il s'ennuie rapidement. Au besoin, il se crée lui-même des problèmes pour pouvoir les résoudre et les dépasser. La routine est son pire ennemi. Il juge ses collaborateurs et ses collègues, comme il se juge lui-même, sur les résultats. L'efficacité est un de ses mots

favoris. Il a horreur du consensus et adore la confrontation et les conflits.

Ses faiblesses concernent la prise en compte d'autrui: «J'y vais. Tant mieux pour ceux qui peuvent me suivre, tant pis pour les autres, dont je n'ai ni le temps, ni l'envie de m'occuper!...» La patience n'est pas son fort, pas plus que l'écoute. Il s'étonne, lors d'une réunion dirigée par un Vert, qu'aucune décision ne soit prise après une heure de discussion. «Moi, j'aurais décidé en cinq minutes», dit-il d'un ton excédé au Vert, qu'il voit comme un mou.

«Vouloir, c'est pouvoir» et «La fin justifie les moyens» sont deux proverbes qui le caractérisent.

Le **Vert**, son opposé, a comme qualités la patience, le calme, la prise en compte d'autrui. Il travaille sans à-coups, sans prendre de grands risques. Il prend le temps qu'il lui faut. Il ne tombe pas comme le Rouge, car il avance avec méthode et prudence, ce qui le rend fiable. La première impression qu'il donne est d'être réservé, mais aimable et sociable. La sensibilité et l'empathie le caractérisent.

Son besoin d'harmonie l'amène à rechercher sans arrêt le consensus ou le compromis. Il ne s'énerve pas facilement. Calme, stable, il répond «ça va» à ceux qui lui demandent s'il a passé une bonne journée, que cette journée ait été effectivement bonne... ou mauvaise. Il est loyal, fidèle. La confiance est un de ses mots favoris. Il veille à prendre un chemin sûr, sans surprises et sans risques. Il a parfois du mal à définir des priorités parce qu'il accorde la même importance à tout. Les changements rapides et brusques peuvent avoir sur lui un effet paralysant. Il leur préfère une certaine forme de routine qui le sécurise. Il a horreur des pressions.

Ses faiblesses concernent la prise de décision, car il a horreur des conflits qui pourraient en découler, comme du changement, de l'impromptu, de tout ce qui vient menacer sa stabilité. Il répond calmement au Rouge, qu'il voit comme un autocrate excité: «Nous ne sommes pas encore arrivés à un consensus...»

Révélez le manager qui est en vous!

«Un tiers vaut mieux que deux tu l'auras» et «Toute vérité n'est pas bonne à dire» sont deux proverbes qui le caractérisent.

Le **Jaune** a comme qualités sa facilité à communiquer, sa tonicité, son enthousiasme communicatif, son originalité, le fait de savoir détendre une atmosphère lourde et pesante, d'aimer la vie et de donner aux autres l'envie d'avoir envie. Il aime la fête et la compagnie. Il est très relationnel. Il attire naturellement la sympathie grâce à sa nature gaie et à son enthousiasme, qu'il transmet aux autres.

Il occupe volontiers le devant de la scène et a besoin que les autres lui apportent beaucoup de reconnaissance. Les gens pessimistes le déconcertent. D'ailleurs, avant de vous quitter, il a toujours une histoire drôle à vous raconter pour vous rappeler que la vie est formidable. Il est original et ne s'encombre pas de détails. Il fait confiance à ses qualités de contact et d'improvisation. Ce qui ne bouge pas l'ennuie très vite. Il a horreur de la routine et du «statu quo». Ne lui demandez pas d'être à l'heure, car il a une notion floue du temps.

Ses faiblesses concernent son côté superficiel, son optimisme exagéré, son côté envahissant, et le fait qu'il s'intéresse aux autres au travers de lui-même. Il va saouler de ses projets et états d'âme un Bleu impassible, qu'il considère comme un coupeur de cheveux en quatre. «Quel rabat-joie!», ne peut-il s'empêcher de dire tout haut, car il a horreur du silence.

«Tout nouveau, tout beau» et «Le rire est le propre de l'homme» sont deux expressions qui le caractérisent.

Le **Bleu**, son opposé, a comme qualités sa rigueur, sa capacité à prendre du recul, son sérieux, le fait de savoir analyser avec lucidité. Il est ordonné et il cultive cet ordre intellectuellement. Il va au fond des choses et est incroyablement précis. Il aborde tout de façon rationnelle et méthodique et a besoin de temps pour cela.

Des quatre couleurs, c'est de loin le plus logique. Il ne prend de décisions qu'après avoir engrangé toutes les informations dont il a besoin et, parfois, il s'enlise dans la collecte de données. Il est

exigeant sur la qualité, et facilement critique et perfectionniste. Il accepte d'ailleurs difficilement qu'on critique son travail. Il apprécie un environnement stable, clairement défini et structuré, avec des consignes précises. Il n'aime pas trop les variations soudaines dans son domaine d'activité et, d'une façon générale, tout ce qui n'est pas prévu et planifié.

Ses faiblesses concernent sa crainte de la confrontation, son conformisme, sa rationalité qui fuit comme la peste tout ce qui est d'ordre émotionnel et subjectif. «As-tu pensé à tel et tel détail?», dit-il au Jaune, qu'il voit comme un fanfaron, à propos de ses projets.

«Deux avis valent mieux qu'un» et «Rien n'est moins sûr que l'incertain» sont deux expressions qui le caractérisent.

Quand les forces deviennent faiblesses

FAIBLESSES POTENTIELLES DU ROUGE DOMINANT

Le Rouge dominant est autoritaire et indépendant. Son efficacité peut par conséquent souffrir de l'indifférence d'autrui et d'une incapacité à le faire s'engager. Son aptitude à se concentrer en solitaire sur ses objectifs et son habitude de se reposer sur son expérience personnelle peuvent l'amener à avoir un champ de vision étroit.

Cela peut sous-entendre une difficulté à anticiper les problèmes et à étudier des solutions de remplacement. Le désir de conclure et de gagner du temps en faisant les choses lui-même peut conduire le Rouge dominant à être incapable d'inclure ou de développer les contributions potentielles des autres.

Le Rouge dominant peut augmenter son efficacité en apprenant que la réalisation d'objectifs organisationnels exige un travail d'équipe et une coopération. Il doit également apprendre qu'en prenant le temps de donner des informations, de développer et de gagner le soutien des autres, il peut considérablement augmenter les performances globales.

Révélez le manager qui est en vous!

Caractéristiques	Poussées à l'extrême	
	Devient	Ne parvient pas à
• Centré sur l'action	Impulsif	Écouter/recueillir les informations
• Autonome	Indifférent à autrui	Informar, impliquer les autres
• Ayant de l'autorité	Dominateur	Obtenir le soutien d'autrui
• Concentré	Borné	Établir des alternatives
• Axé sur les résultats	Inhumain	Accepter ses limites

FAIBLESSES POTENTIELLES DU JAUNE DOMINANT

À cause de sa grande disponibilité pour les autres, le Jaune dominant fait parfois des promesses qu'il ne peut pas tenir. Il est facilement distrait. Il est motivé par les relations avec d'autres personnes et a tendance à perdre la notion du temps. Sa volonté d'aider autrui et de faire partie d'une équipe peut l'amener à trop s'engager et à ne pas mener les choses à bien. Le Jaune dominant peut, en étant expansif, paraître se mettre en avant et ne pas savoir écouter.

Le Jaune dominant peut accroître son efficacité en se rendant compte qu'il ne peut pas plaire à tout le monde et qu'en apprenant à dire non plus souvent, il peut rester concentré sur ses propres objectifs. Il doit également apprendre à ne pas confondre optimisme et irréalisme et comprendre que les règles sont nécessaires même s'il ne les aime pas.

Caractéristiques	Poussées à l'extrême	
	Devient	Ne parvient pas à
• Disponible	Trop impliqué	Prendre du recul
• Relationnel	Indiscret	Respecter les frontières d'autrui
• Ouvert d'esprit	Éparpillé	Se concentrer
• Optimiste	Utopique	Être réaliste
• Voyant grand	Trop général	Gérer le détail

FAIBLESSES POTENTIELLES DU VERT DOMINANT

À cause de son désir de maintenir l'ordre et la prévisibilité, le Vert dominant peut s'enliser. Son besoin de garanties peut le conduire à manquer des opportunités. Son entêtement et sa méfiance peuvent le rendre rigide.

Le Vert, n'aimant pas s'opposer, peut apparemment accepter tout en faisant de la résistance passive.

Le Vert dominant peut augmenter son efficacité en s'affirmant, en étant plus ouvert à la nouveauté et en apprenant à accepter le changement.

Caractéristiques	Poussées à l'extrême	
	Devient	Ne parvient pas à
• Prudent	Négatif	Voir les opportunités
• Constant	Entêté	S'adapter au changement
• Conscientieux	Soupçonneux	Faire confiance aux autres
• Coopératif	En retrait	S'affirmer
• Méthodique	Rigide	Être flexible

Révélez le manager qui est en vous!

FAIBLESSES POTENTIELLES DU BLEU DOMINANT

Un Bleu dominant a un fort besoin de comprendre, de questionner, et une tendance à la surévaluation. Il peut s'embourber dans les informations. Son cartésianisme peut amener un Bleu dominant à se couper de ses sentiments et de ceux d'autrui. Il a trop souvent tendance à prévoir, pour les situations dans lesquelles il se trouve, la pire des issues.

Un Bleu dominant peut augmenter son efficacité en apprenant à ne pas attendre la perfection, ni de lui-même ni des autres. Il devrait apprendre à moins s'occuper du moindre détail, à être plus souple avec lui-même et autrui.

CARACTÉRISTIQUES	POUSSÉES À L'EXTRÊME	
	DEVIENT	NE PARVIENT PAS À
• Cartésien	Inquisiteur	S'humaniser
• Réservé	Distant	S'accorder avec les autres
• Planificateur	Anxieux	Voir les issues positives
• Centré sur le détail	Tatillon	Avoir une vision globale
• Rigoureux	Perfectionniste	Être souple

4 tendances de comportement	Rouge	Jaune	Vert	Bleu
Besoin de	Diriger Dominer	Interagir avec les autres	Servir les autres	Se conformer à des standards élevés
Force dominante	Objectifs Résultats	Optimisme et relations	Loyal, joue l'esprit d'équipe	Précision et analyse

Déterminé par Motivé par	Défis personnels	Reconnaissance sociale et personnelle	Harmonie et stabilité	La bonne façon d'agir
Peur Veut éviter	Que l'on profite de lui	Être rejeté socialement	Perdre la stabilité	Que l'on critique son travail
Défaut	Impatience	Désorganisé	Possessif	Très critique

Voilà quatre façons d'entrevoir le management, aussi indispensables les unes que les autres, et dont une éminente référence psychologique va nous permettre d'approfondir les caractéristiques.

Le système DISC de Marston

William Marston a été l'un des chercheurs les plus importants dans le domaine du comportement humain. Son travail a fourni la base pour le développement de beaucoup d'instruments d'évaluation et d'identification du comportement, qui sont aujourd'hui sur le marché, comme l'analyse de comportement et ses différentes formes et applications.

Né à Clifftondale, Massachusetts, en 1893, Marston a fait ses études à l'université de Harvard, où il a obtenu trois diplômes (une licence en 1915, une licence de droit en 1918 et un doctorat en 1921). Marston a consacré la plus grande partie de sa vie adulte à la profession de psychologue enseignant et consultant. Il a enseigné à l'Université américaine, et aux universités de Tufts, Columbia et New York City. Écrivain prolifique, Marston a contribué au *Journal américain de psychologie*, à l'*Encyclopédie de psychologie*, tout en écrivant ou en collaborant à la rédaction de cinq livres.

Il a exposé sa principale théorie des traits dans un ouvrage publié en 1928, *Les Émotions des gens normaux*.

Révélez le manager qui est en vous!

LES QUATRE TRAITS

On peut introduire les travaux de Marston par ceux d'un autre philosophe beaucoup plus ancien, Marc Aurèle, empereur romain du I^{er} siècle, l'un des douze césars de la Rome antique. Marc Aurèle est reconnu pour avoir une certaine sagesse humaine, au point que son ouvrage de référence, *Pensées pour moi-même*, souvent accolé au *Manuel* d'Épictète, philosophe grec, est bien connu des étudiants en philosophie.

Pour Marc Aurèle : «L'être humain accompli est celui qui a :

- **la volonté de changer ce qu'il peut changer,**
- **la sérénité d'accepter ce qu'il ne peut pas changer,**
- **la sagesse d'en faire la différence».**

Cet adage mentionne déjà, dans son troisième terme, les causes principales de dysfonctionnement dans la communication et le management, issues de «la non-sagesse d'en faire la différence»: **vouloir changer ce sur quoi nous ne pouvons rien ou accepter ce sur quoi nous pourrions agir.**

Elle concerne aussi les causes principales de piétinement dans notre développement personnel, issues de la «la non-sagesse d'en faire la différence»: **vouloir changer en nous ce sur quoi nous ne pouvons rien, appelons-les nos limites, ou accepter en nous ce sur quoi nous pourrions agir, appelons-les nos faiblesses.**

Comment rester fidèles à nous-mêmes, sans nous renier, tout en acceptant nos limites et en travaillant à éroder nos faiblesses?

Comment nous réconcilier avec nous-mêmes, tout en développant une dynamique d'évolution vers une plus grande adaptabilité, un plus grand nombre de registres d'intervention possibles, une meilleure aisance dans nos relations avec autrui et dans un plus grand nombre de situations?

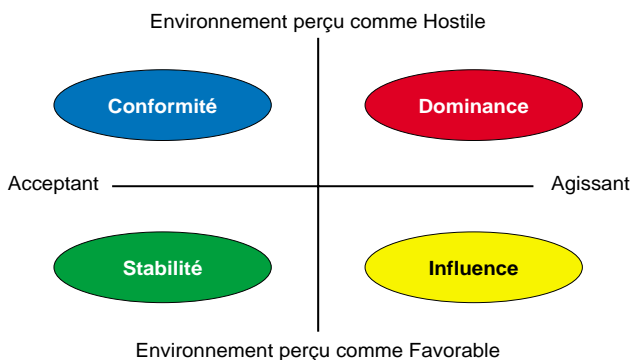
Nous y reviendrons dans le chapitre 5 «Développer une efficacité optimale».

Marston élaborait une théorie, connue sous le nom de DISC, dont nous nous servons, aujourd'hui encore, dans la recherche comportementale. Il décrit quatre catégories de réactions comportementales humaines :

- D comme dominance** La volonté de surmonter des forces perçues comme hostiles.
- I comme influence** La tentative de se rallier des forces perçues comme alliées.
- S comme stabilité** L'assentiment du moi à des forces perçues comme alliées.
- C comme conformité** La subordination du moi à des forces perçues comme hostiles.

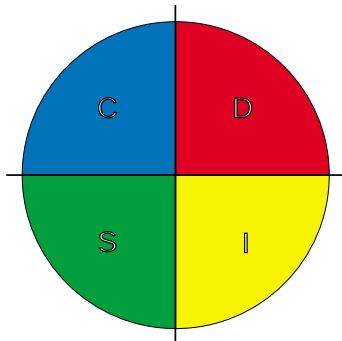
Marston pensait que l'être humain se comporte selon deux axes, selon qu'il a tendance à être plutôt «agissant» ou «acceptant», et selon qu'il perçoit un environnement humain ou factuel comme hostile ou favorable.

Une fois ces axes placés à angle droit, quatre quadrants étaient formés, chacun englobant un type de comportement.



La théorie des «traits» de William M. Marston

Révélez le manager qui est en vous!



Dans un ouvrage sur Marston, un certain A. H. Munsell a commencé à utiliser les quatre couleurs rouge, jaune, vert et bleu, pour représenter les quatre comportements qui se combinaient pour donner 16 possibilités dont nous reparlerons plus loin.

Dans l'association des quatre comportements de base avec quatre couleurs, le rouge et le jaune sont plutôt «agissant», le vert et le bleu sont plutôt «acceptant». Ces deux caractéristiques – agissant et acceptant – se manifestent différemment selon la perception que l'individu a de l'environnement.

Par exemple, **la caractéristique fondamentale de la Dominance, associée à la couleur rouge, est la suivante: «Je serai plus fort que l'environnement» (celui-ci pouvant être représenté par une situation factuelle ou une personne).**

Cela nous donne un éclairage sur les caractéristiques qui ont été données pour le comportement associé à la couleur rouge: déterminé, agressif, prenant des risques, aimant les challenges et les difficultés. Son **action** se tourne vers tout ce qui lui permet de se mesurer, de se confronter. Mieux, il recherche ce qui est difficile avec le défi de l'assumer. Si l'environnement est trop facile, il en cherche un plus «confrontant».

C'est dans ce domaine particulier que le Rouge dominant peut s'épanouir le plus et être le plus performant. Le monde du Rouge dominant est: **les difficultés assumées.**

La caractéristique fondamentale de la conformité, associée à la couleur bleue, est la suivante: «Je ne peux rien contre l'environnement (celui-ci pouvant être représenté par une situation factuelle ou une personne), qui est plus fort que moi. Je ne peux donc que m'y conformer.» Cela nous donne un éclairage sur les caractéristiques qui ont été données pour le comportement associé à la couleur bleue: analytique, précis, rationnel, formel. Son **acceptation** se manifestera particulièrement dans l'environnement par excellence contre lequel nous ne pouvons rien: celui des lois et des sciences.

C'est donc dans ce domaine particulier que le Bleu dominant peut s'épanouir le plus et être le plus performant. Le monde du Bleu conforme est: **les règles et procédures respectées.**

La caractéristique fondamentale de l'influence, associée à la couleur jaune, est la suivante: «Je n'ai pas besoin de lutter contre l'environnement puisque celui-ci m'est favorable.» Cela nous donne un éclairage sur les caractéristiques qui ont été données pour le comportement associé à la couleur jaune: relationnel, optimiste, expansif, communicatif. Son **action** se fait donc sous forme de ralliement à lui, que ce soit par la séduction ou l'incitation, en tout cas toujours dans la gaieté. Tout ce qui lui permet de communiquer dans le plaisir est bon. Car, ici, contrairement au Rouge, qui recherche ce qui est difficile avec le défi de l'assumer, la notion de plaisir est fondamentale. Si l'environnement est trop «confrontant», à l'inverse du Rouge, il cherche un environnement plus facile.

C'est donc dans ce domaine particulier que le Jaune influent peut s'épanouir le plus et être le plus performant: celui de la communication avec autrui, qu'il illumine volontiers, tel le soleil, à la condition qu'il soit reconnu comme étant le soleil. Le monde du Jaune influent est: **le plaisir partagé.**

La caractéristique fondamentale de la stabilité, associée à la couleur verte, est la suivante: «Je n'ai pas besoin de me conformer à l'environnement puisque celui-ci m'est favorable.» Son **acceptation** se fait donc dans l'harmonie et la

Révélez le manager qui est en vous!

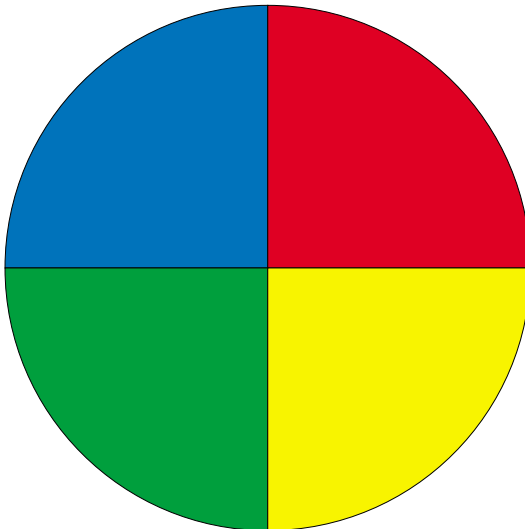
cohérence parce qu'il considère que l'environnement est son allié. Cela nous donne un éclairage sur les caractéristiques qui ont été données pour le comportement associé à la couleur verte: calme, consensuel, stable, méthodique. Tout ce qui lui permettra de contribuer à l'harmonie et à la paix sera le bienvenu.

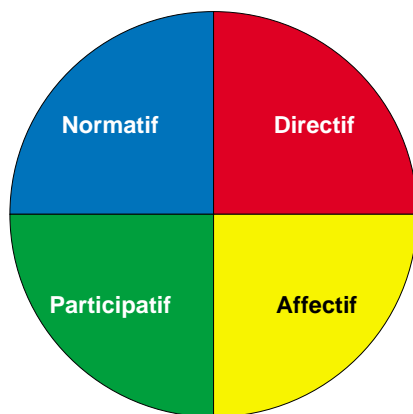
C'est donc dans ce domaine particulier que le Vert stable peut s'épanouir le plus et être le plus performant: celui de la relation avec autrui, mais, contrairement au Jaune, à partir d'autrui et non de lui-même. Le monde du vert Stable est: **l'harmonie stabilisée.**

Quatre mondes, mais aussi quatre façons d'envisager le management.

QUATRE STYLES DE MANAGEMENT

Pour terminer, voici un schéma représentant des styles de management à travers des caractéristiques qui seraient plutôt figées et cataloguées comme suit: directif, normatif, participatif et affectif. Où placeriez-vous chacun de ces styles? Quelle couleur dominante associeriez-vous à chacun de ces quatre styles? Écrivez-les maintenant avant de tourner la page.





Les styles de management

Le style de management du Rouge serait plutôt directif :

Forces : prise de risques, affirmation de soi, détermination, prise de décision, rapidité, actions concrètes et opérationnelles, leadership, aimant tout ce qui est difficile, homme de challenges.

Faiblesses : impatience, peu d'écoute, peu de prise en compte d'autrui (le fait de se centrer sur les objectifs et les résultats lui faisant oublier l'importance des personnes), se fixant ses propres règles, autocrate.

Le style de management du Jaune serait plutôt affectif :

Forces : convivial, original, relationnel, tonique, extraverti, motivé par le plaisir.

Faiblesses : envahissant, parlant plus qu'il n'écoute, centré sur lui-même, flou, copain avec ses collaborateurs au point de ne pas pouvoir s'affirmer comme le manager, idéaliste.

Le style de management du Vert serait plutôt participatif :

Forces : à l'écoute d'autrui, respectueux des personnes, consensuel, calme, posé, méthodique.

Révélez le manager qui est en vous!

Faiblesses: pas assez affirmé, ayant du mal à décider, à trancher, trop pris par son affectif, pas très rapide, trop prudent.

Le style de management du Bleu serait plutôt normatif:

Forces: rigueur, objectivité, prise de recul, sérieux, analytique, précis, respectueux des règles, prise de décision sûre.

Faiblesses: apparence froide, critique, peu relationnel, cartésien, mal à l'aise avec les émotions, tatillon, peu audacieux, technocrate.

Et vous, quel est le style qui vous ressemble le plus?

Celui qui vous ressemble le moins?

Quelle est la couleur qui vous caractérise le plus?

Celle qui vous caractérise le moins?

Bien sûr, nous avons tous des quatre couleurs et des quatre styles dont aucun(e) n'est meilleur(e) que les trois autres. Les quatre sont nécessaires.

Cependant nous avons des préférences, des zones de confort plus ou moins typées.

La première étape (voir chapitre 5, «Développer une efficacité optimale en couleurs – Première étape: Connaître sa couleur dominante) est d'en prendre conscience.