

L'efficacité optimale

Toute entreprise porte dans son projet un objectif d'efficacité optimale qui apporte des réponses précises aux quatre questions fondamentales permettant d'induire une organisation vivante et performante :

Quels comportements ? Quelles motivations ? Quelles compétences ? Pour quels objectifs ?

Cet objectif passe par une meilleure organisation des fonctions mais aussi et surtout par une meilleure contribution des personnes qui participent à son essor, notamment ses managers.

Le monde change, ... le management aussi. Et tout commence par le management.

L'évolution de l'environnement économique, culturel, technologique et social de l'entreprise et l'élévation du niveau de formation et d'informations de ses membres modifie considérablement l'exercice de l'autorité qui ne peut plus se réduire à un autoritarisme ou à un paternalisme d'antan :

La mondialisation transforme les sociétés en groupes et conglomérats. Leurs managers ne bénéficient plus du poids et du soutien que leur statut leur conférait auparavant.

Le niveau culturel de l'entreprise reflète le niveau culturel de la société qui a connu une véritable transformation à la suite des événements de mai 1968. En ce qui concerne le management, la principale modification est la remise en question de l'autorité.

Le développement de la technologie, en matière de communication, met l'information à la portée de tous. Celle-ci ne peut plus être considérée comme un instrument du pouvoir.

Un plus grand nombre de personnes, issues de milieux sociaux plus hétérogènes qu'auparavant, ont accès au savoir et à la formation.

Le statut, la détention d'informations et le savoir ne suffisent plus aujourd'hui à fonder légitimement l'autorité du manager qui doit s'appuyer aussi sur une stature personnelle nécessaire et suffisante pour susciter l'adhésion de ses collaborateurs.

L'exercice juste du management réconcilie la psychologie et la logique, mais aussi des concepts apparemment opposés tels que le dirigisme et la délégation, l'homme et l'entreprise, l'individuel et le collectif, et bien d'autres encore dans le management de la complexité, de l'incertitude et de la relativité.

Une des clés d'entrée de celui-ci est la capacité du manager à exercer l'autorité avec justesse, en vue d'un fonctionnement optimal de l'institution ou de l'entreprise, en **conciliant plénitude personnelle et accomplissement professionnel**.

La plénitude personnelle fait référence au fait que tous les êtres humains sont **égaux et identiques dans leur fonctionnement général (d'ego)** dans la mesure où :

- ils partagent tous une condition à la fois extraordinaire et misérable,
- ils ont pour objectif commun de rechercher le bonheur et d'éviter la souffrance, ce qu'ils réalisent plus ou moins laborieusement selon leurs difficultés à comprendre que :
 - **l'autre, quel qu'il soit, est paradoxalement toujours différent de soi-même dans son fonctionnement particulier**, ce que nous appellerons la loi de la différence ;
 - **le changement est une constante universelle** qui menace en permanence notre quête de sécurité, ce que nous appellerons la loi du changement : « On ne se baigne jamais deux fois dans le même fleuve » écrivait il y a bien longtemps le philosophe grec Héraclite ;
 - **Nous ne vivons pas pas dans le monde tel qu'il est mais dans notre monde tel que nous sommes**, ce que nous appellerons la loi de la perception-projection décision : « Ce qui trouble les êtres humains, ce n'est pas les choses mais le jugement qu'ils portent sur les choses » comme l'écrivait il y a aussi bien longtemps le philosophe Epictète. Cette loi est amplifiée quand elle nous implique directement dans une partie de notre fonctionnement particulier que nous ne connaissons pas (ce que Jung appelle l'ombre) et avec lequel nous pouvons nous familiariser en étudiant plus particulièrement les projections que nous faisons de nous-mêmes sur autrui.

L'accomplissement professionnel fait référence à la nécessité de créer, dans un objectif de travail en commun, une organisation et une structure hiérarchique des fonctions.

Le manager se trouve ainsi au cœur d'une problématique fondamentale : concilier les deux registres opposés et complémentaires que représentent « l'égalité des personnes » **et** la « hiérarchie des fonctions ».

La tâche est d'autant plus risquée que des distorsions sont possibles :

- *soit une confusion entre les deux registres juxtaposant un terme de chacun des deux* : « hiérarchie des personnes » **ou** « égalité des fonctions ».
- *soit la prise en compte d'un seul de ces deux registres minimisant le second* : « hiérarchie des fonctions » **ou** « égalité des personnes ».

Or ses collaborateurs seront d'autant plus sensibles à ces écarts que l'exercice de l'autorité les renvoie implacablement au premier modèle d'exercice de l'autorité qu'ils ont connu, le modèle parental et éducatif de la mère (anima) et du père (animus) ou d'une personne importante à leurs yeux s'étant substituée à ceux-ci, notamment dans leurs premières années.

Les notions d'anima et d'animus renvoient chez Jung aux archétypes féminin et masculin que nous portons tous en nous et qui s'expriment, d'une façon générale en fonction de notre identité sexuelle propre, et d'une façon particulière à l'intérieur de cette identité dans des proportions différentes en fonction de chacun(e).

Nous avons tous eu besoin d'un espace d'affection, de compréhension et de liberté qui nous permette d'expérimenter la vie dans une dynamique « essais-erreurs », de progresser et de nous épanouir dans la réalisation de nos désirs (relevant plutôt de l'anima) en même temps que d'une direction, d'un cadre nous permettant de nous repérer et d'agir pour y parvenir (relevant plutôt de l'animus).

Ces collaborateurs attendent donc tous inconsciemment un manager total et parfait qui soit d'autant plus une mère et un père qu'ils en ont plus ou moins manqué dans leur enfance et seront, selon les cas, particulièrement sensibles et critiques à :

- **une attitude autocrate** ; ils verront alors leur manager comme un ennemi à abattre dès la première occasion, ou devant lequel se soumettre en perdant leur identité,
- **une attitude technocratique** ; ils verront alors leur manager comme un adjudant-chef à contester dès la première occasion, à moins d'accepter de « rentrer dans le rang » en perdant leur originalité,
- **une attitude utopique** ; ils verront alors leur manager comme un doux rêveur qu'ils ne prendront pas vraiment au sérieux et pourront manipuler,
- **une attitude laxiste** ; ils verront alors leur manager comme un humaniste gentil mais faible qu'ils ne respecteront pas vraiment et pourront diriger.

Un concept novateur bien que déjà largement validé, la Méthode des Couleurs Arc-en-Ciel® est diffusé par la Société Arc-en-Ciel RH (www.arcencielrh.com): C'est une synthèse entre une recherche sur les comportements associés aux couleurs et deux références psychologiques éminentes :

- les travaux de Carl JUNG publiés dans son ouvrage sur « Les types psychologiques » combinant deux Attitudes « Extravertie ou Introvertie » à quatre fonctions « Pensée ou Sentiment » et « Sensation ou Intuition » pour aboutir à huit typologies fondamentales,
- la théorie DISC de William MARSTON, publiée dans son ouvrage « Emotions of Normal People », rappelant les initiales de quatre tempéraments de base « Dominance, Influence, Stabilité, Conformité » déterminés en fonction de deux axes perpendiculaires selon que le sujet est plutôt agissant ou acceptant (1^{er} axe) dans un environnement perçu comme hostile ou favorable (second axe).

Cette méthode intègre également les travaux d'Eduard SPRANGER sur les motivations publiés dans son ouvrage « Types of Men ».

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 conscient.

Si les verres de vos lunettes sont teintés en rouge, vous voyez l'écran rouge. Et vous affirmerez, 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 l'écran est jaune. On pourrait écrire le même scénario avec du vert et du bleu.

Maintenant, imaginez une pièce où se retrouvent 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 ! Chacun affirmera que l'écran est de la couleur de la teinture de ses verres. Imaginons maintenant qu'un observateur rentre 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 d'avoir raison devant des gens qui ont toutes les bonnes raisons de penser qu'ils n'ont pas tort ».

Si les êtres humains fonctionnent selon des lois générales qui sont les mêmes pour tous, l'autre, quel qu'il soit, est paradoxalement toujours différent de soi-même dans son fonctionnement particulier, ce que nous appelons la loi de la différence.

Je présente souvent ces couleurs dans mes séminaires en demandant au(x) participant(s) ou en entretien individuel à quels comportements ils associent ces couleurs.

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%.



Bien sur, nous avons tous des quatre couleurs et des quatre styles dont aucun(e) n'est meilleur(e) que les 3 autres car les quatre sont nécessaires et possèdent également leurs forces et leurs faiblesses. Cependant, nous nous différencions les uns des autres par des combinaisons différentes des quatre avec des intensités différentes bien que certains soient plus typés que d'autres. Nous parlerons de dominantes, de préférences, de zones de confort, de majeures par rapport aux mineures.

Nous parlerons de dominantes, de préférences, de zones de confort, de majeures par rapport aux mineures. L'intérêt est de montrer que nous avons à faire, non pas à quatre petites différences d'attitudes, mais bien à **quatre mondes, quatre planètes qui parlent chacune un langage différent** (comme si l'une parlait anglais, la deuxième russe, la troisième arabe et la dernière chinois ...) **quatre planètes 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.

Ces couleurs ne sont pas anodines : ce sont les couleurs fondamentales que nous retrouvons, sous différentes combinaisons, dans la peinture et en informatique.

En peinture, les trois couleurs de base sont le rouge, jaune et le bleu. En informatique, les trois couleurs de base sont, soit le RGB : rouge (Red), vert (Green), bleu (Blue), soit cyan (mélange entre bleu et vert), magenta (mélange entre rouge et 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 violet qui est lui-même une combinaison de rouge et d'indigo).

Il existe de nombreuses recherches sur la signification et l'influence des couleurs. Le rouge et le jaune sont notamment dites couleurs chaudes tandis que le vert et le bleu sont qualifiées de couleurs froides. Les exceptions à l'association de ces quatre couleurs aux qualificatifs de cette grille (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 leurs cultures. 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. Quand au bleu, il est partout la couleur du ciel sans nuage, depuis le 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. Le langage des couleurs est un langage observable dans la communication verbale, mais aussi dans le ton de la voix et dans la communication non verbale (gestuelle, regard, posture...) et surtout neutre qui ne fait que décrire des faits dans leur double dimension positive et négative. Vous imaginez peut-être 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 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 est autoritaire et indépendant. Son efficacité peut par conséquent souffrir de l'indifférence à autrui et d'une incapacité à le faire s'engager. Son aptitude à se concentrer en solitaire sur ses objectifs et son habitude à se reposer sur son expérience personnelle ne peut que 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.

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.

Centré sur l'action, il peut être impulsif et ne parvient pas à écouter/recueillir les informations. Autonome, il peut être indifférent à autrui et ne parvient pas à les informer et les impliquer. Ayant de l'autorité, il peut être dominateur et ne parvient pas à obtenir le soutien d'autrui. Concentré, il peut être borné et ne parvient pas à établir des alternatives. Axé sur les résultats, il peut être inhumain et ne parvient pas à accepter ses limites.

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.

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

A 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.

Prudent, il peut être négatif et ne parvient pas à voir les opportunités. Constant, il peut être entêté et ne parvient pas s'adapter au changement. Conscientieux, il peut être soupçonneux et ne parvient pas à faire confiance aux autres. Coopératif, il peut être en retrait et ne parvient pas à s'affirmer. Méthodique, il peut être rigide et ne parvient pas à être flexible.

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

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 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.

A 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 tend 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.

Disponible, il peut être trop impliqué et ne parvient pas à prendre du recul. Relationnel, il peut être indiscret et ne parvient pas respecter les frontières d'autrui. Ouvert d'esprit, il peut être éparpillé et ne parvient pas à se concentrer. Optimiste, il peut être utopique et ne parvient pas être réaliste. Voyant grand, il peut trop général et ne parvient pas gérer le détail.

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.

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.

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 ceux d'autrui. Il a trop souvent tendance à prévoir, pour les situations dans lesquelles il se trouve, la pire des issues.

Cartésien, il peut être inquisiteur et ne parvient pas à s'humaniser. Réservé, il peut être distant et ne parvient pas s'accorder avec les autres. Planificateur, il peut être anxieux et ne parvient pas à voir les issues positives. Centré sur les détails, il peut être tatillon et ne parvient pas avoir une vision globale. Rigoureux, il être peut perfectionniste et ne parvient pas être souple.

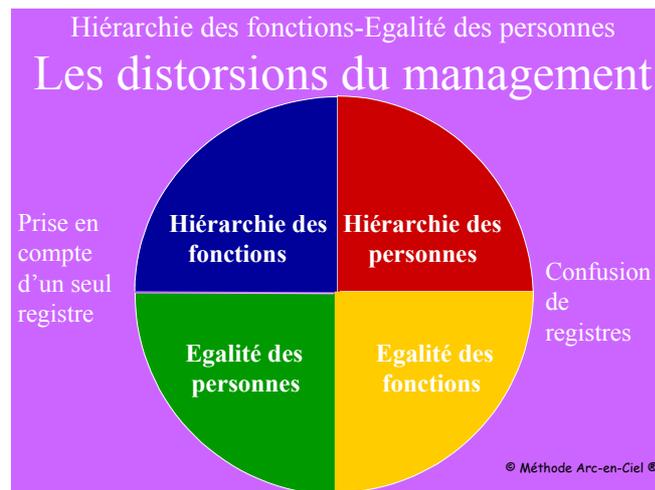
Un "Bleu Dominant" peut augmenter son efficacité en apprenant à ne pas attendre la perfection, ni de lui-même ni des autres. Il devrait apprendre à moins s'occuper du moindre détail, à être plus souple avec lui-même et autrui.

Cette méthode des couleurs® s'appuie sur la théorie DISC de Marston exposée dans son ouvrage de référence « Les émotions des gens normaux » publié en 1928. Cette théorie décrit quatre comportements fondamentaux issus du croisement de deux axes, le premier axe représentant l'environnement, selon qu'il est perçu comme favorable ou défavorable, le second axe représentant la personne selon qu'elle est plutôt active ou plutôt consentante.

Elle permet de représenter et d'illustrer la problématique du management exposée plus haut qui est d'assurer la compatibilité entre deux registres opposés et complémentaires qui sont la nécessité d'une hiérarchie des fonctions et la prise en compte d'une égalité des personnes, en évitant les risques de distorsion qui pourraient résulter :

- **Confusion entre les deux registres** : hiérarchie des personnes perçue comme de l'autocratie ou égalité des fonctions perçue comme de l'utopie.
- **Prise en compte d'un seul registre** : hiérarchie des fonctions perçue comme de la technocratie ou égalité des personnes perçue comme du laxisme.

Le schéma ci-dessous en donne une représentation visuelle :



Le manager Rouge risque de confondre les deux registres en utilisant son pouvoir hiérarchique pour dominer autrui par son autoritarisme autocratique : hiérarchie des personnes.

Le manager Bleu distinguera réellement les deux registres, mais son risque est de ne tenir compte que d'une seule hiérarchie des fonctions. Centré sur les règles, il peut oublier dans sa technocratie normative la nécessité de considérer les personnes dans leur sensibilité et leur fragilité humaine.

Le manager Jaune risque, lui aussi, de confondre les deux registres, mais différemment du Rouge, en n'assumant pas son rôle dans l'entreprise à cause de son idéalisme affectif, notamment en se conduisant comme le copain de ses équipiers : égalité des fonctions.

Le manager Vert distinguera réellement des deux registres, mais son risque est de ne tenir compte que d'un seul : égalité des personnes. Centré sur le consensus et la personne, il peut oublier dans son altruisme participatif la nécessité de se positionner hiérarchiquement en tant que supérieur.

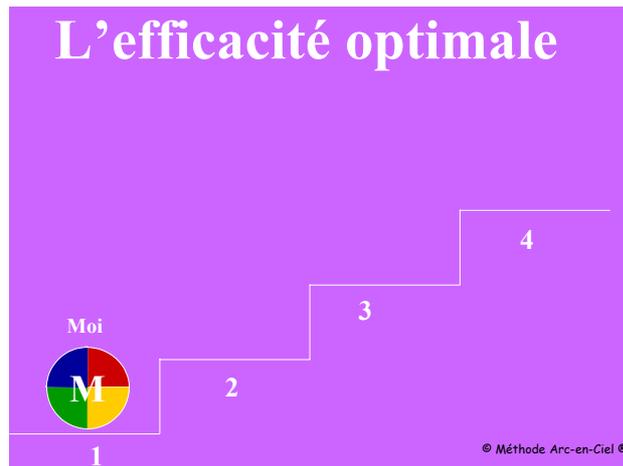
Cette représentation constitue en fait une part de la quatrième et dernière étape d'un **cheminement vers une efficacité optimale**.

L'EFFICACITE OPTIMALE

La première étape est de prendre conscience de ces couleurs en soi et de se situer dans ses forces et faiblesses en tant que manager et notamment repérer quatre styles de management :

1. Identifier son style de management et se connaître dans ses forces et faiblesses

Il nécessite pour chaque manager de savoir identifier son style de management et se connaître dans ses forces et faiblesses :



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 :

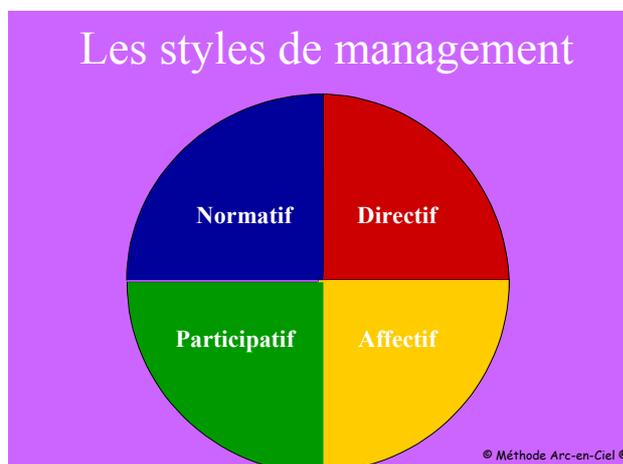
Forces : à l'écoute d'autrui, respectueux des personnes, consensuel, calme, posé, méthodique.

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 :

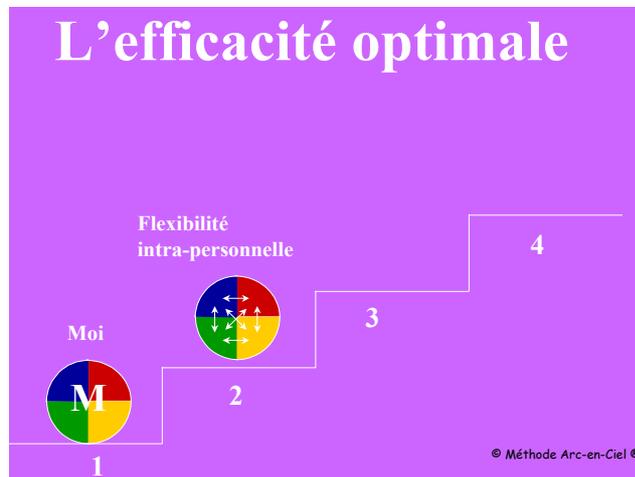
Forces : rigueur, objectivité, prise de recul, sérieux, analytique, précis, respectueux des règles, prise de décision sûre.

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



La seconde étape, une fois ce premier constat établi avec lucidité et sans jugement, consiste à développer une flexibilité interne permettant d'acquérir un éventail de registres différents.

2. S'assouplir et se développer tout en restant soi-même

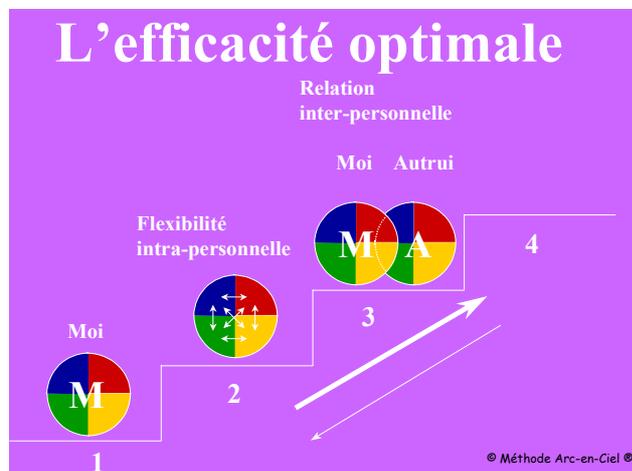


S'assouplir en érodant peu à peu ce que nous pouvons changer en nous, que j'appelle nos « faiblesses » tout en acceptant ce que nous ne pouvons pas changer en nous, ce que j'appelle nos « limites », en acquérant la sagesse d'en faire la différence pour paraphraser le célèbre empereur et philosophe romain Marc-Aurèle (« Pensées pour moi-même »).

Ce travail nous permet d'augmenter nos registres d'action et de relations et d'être ainsi plus à l'aise dans plus de situations et avec plus de personnes différentes.

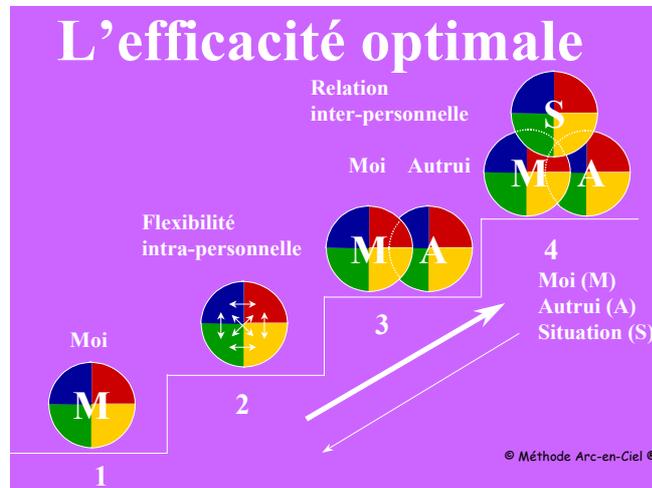
3. Reconnaître et manager les différences de ses collaborateurs

La troisième étape découle directement des deux premières et consiste à appliquer cette flexibilité interne dans ses relations inter-personnelles avec ses collaborateurs considérés, soit individuellement dans le management de leurs différences, soit en équipe, tel un chef d'orchestre qui concilie les composantes individuelles et collectives de celle-ci, s'assurant que si chacun joue différemment de son propre instrument, tous jouent la même partition.



4. Prendre en compte la situation

Nous voici maintenant à la quatrième marche, qui concerne la troisième composante : la situation. Celle-ci comprend les données objectives telles que le contexte, l'entreprise, les objectifs, le temps mais aussi la fonction du manager qu'elle crée :



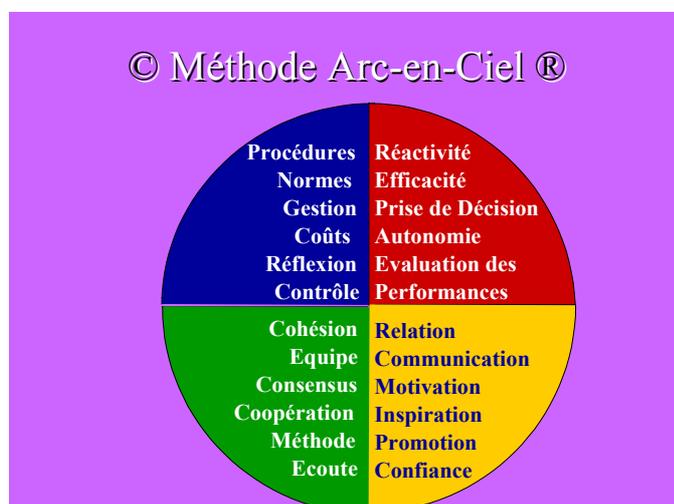
En effet, il y a des situations qui peuvent être qualifiées de Rouges. S'il y a le feu dans l'entreprise, ce n'est pas le moment de faire une enquête pour en connaître les causes (Bleu), ni de se concerter pour savoir qui va appeler les pompiers ou utiliser les extincteurs (Vert), ni encore moins de plaisanter en affirmant qu'il ne faut jamais s'inquiéter (Jaune)... A situation d'urgence, réponse urgente : appeler les pompiers, utiliser les extincteurs, évacuer les locaux. C'est tout.

Une fois le sinistre maîtrisé, il est nécessaire de savoir ce qui l'a déclenché : situation Bleue.

Si, en arrivant le matin, vous trouvez votre équipe morose parce que les stocks, la conjoncture, bref tout va mal, ce n'est pas en vous joignant à la sinistrose que vous ferez avancer les choses ! Situation Jaune : le moment est venu d'y croire et de faire passer votre optimisme.

Quand l'accumulation des problèmes finit par créer un pratiquement point de non-retour, il est opportun de se réunir autour d'une table pour s'expliquer entre être humains : situation Verte.

Ces situations différentes peuvent aussi être représentées sur la roue des quatre couleurs.



Nous rentrons dans un domaine mouvant et incertain, celui de la complexité et de la relativité dans lequel nous devons en permanence manier ces trois composantes : moi, autrui et la situation comme un jongleur avec 3 balles :

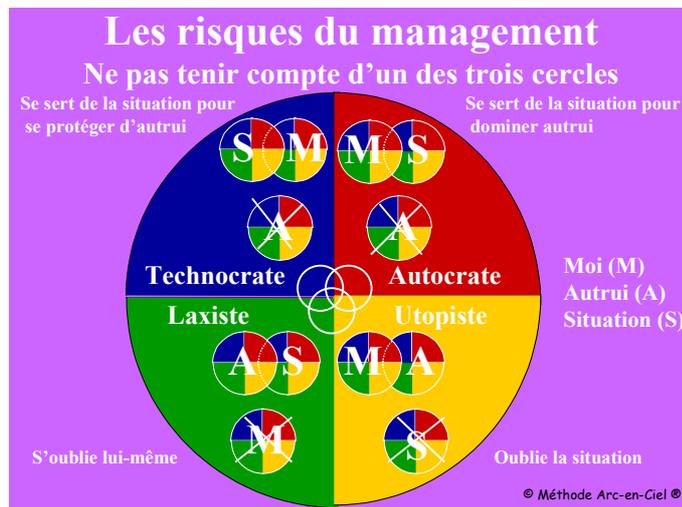
- Moi en tant que personne.
- Autrui en tant que personne.
- La situation incluant ma fonction de manager et la fonction de mes collaborateurs.

C'est dans ce domaine mouvant que le manager doit savoir percevoir, analyser, synthétiser puis décider en tenant compte de lui-même, d'autrui et de la situation du moment.

Le nouveau risque qui le menace alors est de simplifier cette complexité en la ramenant à un simplisme à deux dimensions laissant de côté une de ces trois composantes :

- **Lui-même**, ce qui pourrait le faire passer pour laxiste
- **Autrui**, ce qui pourrait le faire passer pour un autocrate ou un technocrate
- **La situation**, ce qui pourrait le faire passer pour un utopiste.

Ce risque prend des formes différentes en fonction de la dominante du manager :



Le risque du **Rouge**, c'est de laisser autrui de côté, en bon autocrate. C'est le « chef dictateur » que ses adversaires veulent décaniller.

Le **Jaune**, lui, est un peu semblable aux deux jeunes amoureux utopistes qui partent vivre d'amour et d'eau fraîche sur une île déserte. Cela va bien une semaine, mais ensuite ils en ont assez de manger que des noix de coco ! C'est le « chef sympa » que ses adversaires ne prennent pas trop au sérieux.

Le **Vert**, lui, se dévoue facilement pour les autres et l'entreprise, au risque de paraître laxiste et d'être le « brave chef » que ses adversaires risquent de mépriser parce qu'ils le trouvent trop gentil...pour ne pas dire faible. Il peut aussi devenir très culpabilisant : « après tout ce que j'ai fait pour eux ! ». Il n'est pas plus heureux de se laisser soi-même de côté que de laisser autrui ou la situation.

Quant au **Bleu**, le risque qu'il court est, comme le Rouge, de laisser autrui de côté mais parce qu'il en a peur. Il répondra à un collaborateur qui souhaite le rencontrer : « Faites-moi une note en trois exemplaires ». Les règles et les procédures sont ses armes pour se protéger. D'où son étiquette de technocrate, d'« adjudant chef ».

La situation est également très importante dans la mesure où elle crée la fonction qu'une personne exerce, notamment celle du manager quand il est dans cette position vis-à-vis de ses collaborateurs.

Au cours d'une même journée, nous avons tous plusieurs fonctions. Manager avec notre équipe professionnelle mais aussi fonction de parent - père ou mère - avec nos enfants (où tout ce qui a été proposé dans cet ouvrage trouve les mêmes applications concrètes). Il faut s'adapter à ces différentes situations d'autant plus que les personnes que nous côtoyons sont également très différentes les unes des autres. La vie est un grand théâtre, où chacun est amené à jouer un certain nombre de rôles différents.

L'important est de garder une juste distance entre soi-même et ces rôles en les différenciant dans le répertoire le plus large possible. Il y a des acteurs qui ont basculé dans la folie parce qu'ils se prenaient dans la vie pour le personnage qu'ils incarnaient à l'écran ou au théâtre et qui les avaient rendus célèbres. D'où la nécessité d'accomplir le travail d'assouplissement interne décrit dans la 2^{ème} marche et d'éviter les excès posés :

- Trop distancié : Pratiquement pas de recouvrement : je ne mets rien de moi dans mon personnage. Je ne suis pas crédible dans ma fonction.
- Trop impliqué : Recouvrement presque total : je mets tout de moi dans mon personnage. Je n'existe plus en dehors de ma fonction.

Suivant la situation et en fonction des collaborateurs, il faudra décider, déléguer, contrôler, conseiller, motiver, féliciter, corriger...

La décision finale est un des pouvoirs indélégalables du manager, au même titre que le contrôle - qui est la contrepartie de la délégation – et de l'orchestration nécessitant une vision générale qu'il est le seul à avoir.

Cette décision et ce contrôle peuvent être assumés de façon appropriée, c'est-à-dire en tenant compte nécessairement et suffisamment de soi-même, d'autrui et de la situation du moment. Ils seront alors perçus par le collaborateur comme étant l'expression d'une fermeté nécessaire du manager dont tout collaborateur a besoin.

Ils peuvent aussi être exercés de façon inappropriée, c'est à dire en ne tenant pas compte nécessairement et suffisamment de soi-même, d'autrui et de la situation du moment, ils seront alors perçus par le collaborateur :

- soit comme un abus de pouvoir personnel (autocratie), ce qui serait plutôt le risque de la composante managériale **Rouge**,
- soit comme un abus de pouvoir normatif (technocratie), ce qui serait plutôt le risque de la composante managériale **Bleue**.

C'est le cas lorsque le manager exerce un contrôle de façon prématurée et non planifiée au cours d'une délégation, et qu'il intervient sous le prétexte que le délégataire commet des erreurs. Qui n'en commet pas ?

L'apprentissage passe toujours pas un cycle essais-erreurs qui est normal. Le seul cas où le manager peut intervenir de lui-même en cours de délégation est celui du dépassement du coût maximal de l'erreur tolérable au-delà duquel peuvent découler les conséquences graves.

C'est aussi le cas, sauf exception justifiée qui doit rester au stade d'exception, d'un contrôle prématuré parce que le délégataire le demande lui-même, ce qui risque de maintenir le manager en position d'autocratie sous une forme d'assistanat paternaliste.

Quant à la délégation, elle peut être donnée de façon appropriée, c'est-à-dire en tenant compte nécessairement et suffisamment de soi-même, d'autrui et de la situation du moment. Elle sera alors perçue par le collaborateur comme étant l'expression d'une souplesse nécessaire du manager dont tout collaborateur a également besoin.

Elle peut aussi être exercés de façon inappropriée, c'est à dire ne tenant pas compte nécessairement et suffisamment de soi-même, d'autrui et de la situation du moment. Elle sera perçue par le collaborateur,

- soit comme un abandon de pouvoir personnel (laxisme), ce qui serait plutôt le risque de la composante managériale **Verte**,
- soit comme un abandon de pouvoir normatif (utopie), ce qui serait plutôt le risque de la composante managériale **Jaune**.

C'est le cas d'une délégation de type « carte blanche » où aucun périmètre de délégation n'est clairement et formellement établi. Il n'y a pas de règles du jeu et de mention de hors-jeu, et par conséquent pas de possibilité de rendre-compte et de contrôle.

C'est aussi le cas d'une délégation où le délégataire ne pratique pas le rendre-compte et où le manager n'intervient pas pour le lui demander expressément.

Le Manager Interactif®, ainsi que je le nomme, est celui qui, entre autres, a conscience :

- des quatre dérives ou distorsions nées de la non prise en compte d'une « égalité des personnes » et d'une « hiérarchie des fonctions » mentionnées en début de cet article,
- des risques liés à la non-prise en compte des lois de la « différence et du changement » mentionnées en début de cet article
- du risque de ne pas tenir nécessairement et suffisamment compte de soi-même, d'autrui et de la situation du moment que nous venons d'ajouter,

et qui sait opérer les rectificatifs nécessaires quand il constate qu'il en est en même temps auteur et victime.

Cette approche peut paraître simpliste et caricaturale si elle n'est pas relativisée et nuancée, notamment par le fait que ces quatre couleurs se combinent en chacun(e) de nous dans des combinaisons infinies enrichies par la prise en compte de valeurs différentes.

Les lecteurs intéressés retrouveront les développements de cet article dans la dernière version de l'ouvrage « Révélez le manager qui est en vous ! » paru aux éditions EMS (www.editions-ems.fr). Celui-ci nuance considérablement cette approche en proposant une Roue des Couleurs comprenant 68 combinaisons, elle-même issue d'une matrice comprenant des milliers de profils différenciés.

POINTS CLÉS SUR LE COMPORTEMENT HUMAIN

- Si quelqu'un se comprend mieux lui-même que vous ne vous comprenez vous-même, il va dominer la situation.
- Si quelqu'un se comprend mieux lui-même et vous comprend mieux que vous ne vous comprenez vous-même, il va pouvoir mener le jeu à sa guise.
- Vous ne pouvez pas motiver quelqu'un, vous pouvez seulement créer un environnement dans lequel la personne va pouvoir se motiver elle-même.
- Chaque personne est motivée, mais pour des raisons qui lui sont propres et qui ne sont pas forcément les vôtres.
- Traitez les autres, non pas comme vous vous avez besoin d'être traités, mais comme ils ont besoin d'être traités.
- La réalité a toujours deux faces opposées et complémentaires.
- L'autre est différent.
- Il n'y a que le changement qui ne change pas.
- Nous sommes tous ambivalents, à la fois extraordinaires et misérables.
- Nous ne voyons pas le monde tel qu'il est, mais tel que nous sommes.
- L'être humain accompli est celui qui a :
La force 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.
- La Sagesse du manager, c'est d'être un avec ce qui est (moi, autrui et la situation du moment), en comprenant et respectant la différence d'autrui, en sachant distinguer la personne de la fonction, ici (et pas ailleurs), maintenant (et ni dans le passé qui n'existe plus ni dans le futur qui n'existe pas encore) dans un changement permanent.

Patrice FABART
Directeur
Arc-en-Ciel RH
19 rue Diderot
92130 ISSY LES MOULINEAUX
Tél : 01 55 95 84 84
pfabart@arcencielrh.com
www.arcencielrh.com