



LES PROFILS NUANCES® EN COULEURS

MANUEL D'UTILISATION

Les Profils **NUANCES**®

Chemin des Roches 1

1803 Chardonne - Suisse

www.profilnuances.com

+41.(0)21.944.41.66



TABLE DES MATIÈRES

CHAPITRE 0	INTRODUCTION	5
0.1	Expérimenter la perception	6
0.2	Le modèle des couleurs	8
0.3	Caractéristiques du modèle des couleurs	12
0.4	Les fondements théoriques du modèle	13
CHAPITRE 1	LE MODELE DISC	15
1.1	William Moulton MARSTON	16
1.2	La théorie DISC	17
1.3	Reconnaître les couleurs.....	20
1.3.1	Reconnaître le ROUGE chez une personne	22
1.3.2	Reconnaître le JAUNE chez une personne.....	23
1.3.3	Reconnaître le VERT chez une personne	24
1.3.4	Reconnaître le BLEU chez une personne	25
1.4	Pour mieux reconnaître les quatre styles	26
1.4.1	Caractéristiques observables ROUGE	26
1.4.2	Caractéristiques observables JAUNE	27
1.4.3	Caractéristiques observables VERT	28
1.4.4	Caractéristiques observables BLEU	29
1.5	Comprendre les couleurs	30
1.5.1	ROUGE DOMINANT	31
1.5.2	JAUNE DOMINANT	32
1.5.3	VERT DOMINANT	33
1.5.4	BLEU DOMINANT	33
CHAPITRE 2	LE MODELE NUANCES®	35
2.1	L'apport de C. G. JUNG	36
2.2	Les préférences en détail	37
2.2.1	<i>Introversion et Extraversion</i>	38
2.2.2	<i>Pensée et Sentiment</i>	40
2.2.3	<i>Sensation et Intuition</i>	41
2.3	Synthèse Marston + Jung.....	43
2.4	L'index de computation de la PNL.....	44
2.4.1	<i>Les Comportements Externes : l'action</i>	44
2.4.2	<i>Les Processus Internes : la pensée</i>	46
2.4.3	<i>Les États Internes : les ressentis</i>	48
2.5	Le quadrant d'Ofman	54



TABLE DES MATIÈRES

CHAPITRE 3	LES GRAPHIQUES DES PROFILS NUANCES®	59
3.1	Le style de Base et le style de Phase	60
3.1.1	Le style de Base	60
3.1.2	Le style de Phase	61
3.1.3	La ligne de préférence et l'échelle	62
3.2	Méthode pour interpréter un profil	62
3.2.1	Identification des tendances dans un graphe	64
3.2.2	Lecture des oppositions de couleurs	64
3.3	Interprétation de la dynamique des graphes	65
3.4	Débriefing d'un profil	65
CHAPITRE 4	LA GRILLE DES COULEURS	69
4.1	Construction de la grille des couleurs	70
4.2	Interpréter les positions sur la grille	72
4.3	Utilisation en coaching d'équipe	73
4.4	La grille NUANCES®	74
4.4.1	Les indicateurs de Pensée	74
4.4.2	Les indicateurs d'Action	78
4.4.3	Les indicateurs de Ressenti	81
CHAPITRE 5	ACCOMPAGNER EN COULEURS	85
5.1	Le coaching adaptatif	86
5.1.1	Les différents styles de coaching	86
5.1.2	La flexibilité du coach	87
5.2	Les différentes phases du coaching en couleurs	90
5.2.1	Le premier contact	90
5.2.2	Le renforcement du lien	90
5.2.3	L'analyse de la demande	90
5.2.4	La fixation de l'objectif	91
5.2.5	La situation présente	93
5.2.6	L'exploration des solutions	93
5.2.7	Le choix d'une solution	94
5.2.8	La mise en œuvre	95
5.3	Les phases du changement en couleur	96
5.3.1	Phase 1: l'été	97
5.3.2	Phase 2: l'automne	98
5.3.3	Phase 3: l'hiver	99
5.3.4	Phase 4 : le printemps	99
5.4	Les différentes couleurs en fonction des phases	100



TABLE DES MATIÈRES

5.4.1	<i>Le Rouge Dominant dans les 4 phases</i>	<i>100</i>
5.4.2	<i>Le Jaune Dominant dans les 4 phases.....</i>	<i>100</i>
5.4.3	<i>Le Vert Dominant dans les 4 phases.....</i>	<i>101</i>
5.4.4	<i>Le Bleu Dominant dans les 4 phases</i>	<i>102</i>
5.5	<i>Les conflits et les couleurs</i>	<i>103</i>
5.5.1	<i>Le conflit interpersonnel</i>	<i>103</i>
5.5.2	<i>Le conflit interne</i>	<i>103</i>
5.5.3	<i>Le conflit moi / fonction</i>	<i>105</i>
5.5.4	<i>Conflit moi / culture de l'organisation</i>	<i>106</i>
5.5.5	<i>Conflit et coaching.....</i>	<i>113</i>
5.5.6	<i>Relations conflictuelles entre les couleurs</i>	<i>113</i>



CHAPITRE 0

INTRODUCTION

OBJECTIFS :

- Découvrir le système des couleurs
- Savoir à quoi il sert pour l'utiliser à bon escient

CONTENU :

- Expérimenter la perception
- Le modèle des couleurs
- Ce que le modèle ne dit pas
- Les caractéristiques du modèle des couleurs
- Un peu d'histoire



INTRODUCTION

0.1 *Expérimenter la perception*

Regardez bien cette image. Quel âge donnez-vous à cette femme?



Est-elle plutôt jeune et élégante ou plutôt âgée ?

Répondez avant de passer à la page suivante.



INTRODUCTION

Pensez-vous qu'elle puisse avoir un autre âge? Est-il possible qu'il y ait deux femmes d'âges complètement différents dans ce dessin?

Les deux y sont. Cherchez bien...

La jeune femme est vue de profil 3/4 arrière tandis que la vieille femme est vue de profil.
Le nez crochu de la vieille femme correspond à la mâchoire et à la joue 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.

Ne continuez pas avant d'avoir bien vu les deux femmes.

Quels enseignements pouvez-vous en tirer ?

- Sur un support apparemment neutre, **chaque personne ne voit pas nécessairement la même chose.**
- **Chacun est convaincu de la justesse de sa perception, et a du mal à adopter une autre perception.**

Si vous connaissez cet exercice, rappelez-vous la première fois où vous l'avez fait. Étiez-vous seul ? en groupe ?

Ceux qui connaissent déjà cette expérience s'amusent des réactions des participants qui ne le connaissent pas. « Une vieille femme ? » s'étonnent ceux qui voient une jeune femme. Certains pourraient même s'indigner : « N'importe quoi, c'est une jeune femme, pas une vieille ! ».

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 laisse entrevoir qu'il pourrait bien y avoir deux perceptions différentes, mais le problème est-il 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 amusante et d'une prise de conscience que la vérité n'est pas aussi simpliste qu'on le pense.



INTRODUCTION

La sagesse populaire le sait: « Chacun voit midi à sa porte ».

Chacun voit le monde d'une certaine façon, chacun à son "modèle du monde" et a raison ou plutôt a ses raisons de le voir ainsi.

Une métaphore:

En rendant visite aux tailleurs de pierres, je leur posais à tous la même question:

- *"Que fais-tu?"*
- *"Je taille des pierres" me dit le premier,*
- *"Je gagne ma vie" me dit le second,*
- *"Je bâtis une cathédrale" dit le troisième,*
- *"Chacun a sa vision" ajouta le fou.*

Maintenant, imaginez que vous avez devant vous un écran blanc. Si vous portez des lunettes dont les verres sont teintés en rouge, vous voyez l'écran rouge. Si vous n'avez pas conscience de porter des lunettes, vous affirmerez, de bonne foi, que l'écran est rouge.

Si quelqu'un d'autres 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. Chacun affirmera que l'écran est de la couleur de la teinture de ses verres. On imagine facilement la cacophonie!

Imaginons maintenant qu'un observateur rentre dans la pièce, mais **sans lunettes**.

Que dirait-il devant un tel malentendu ? « Vous n'êtes pas fous ! Parce que **vous avez tous raison: pour vous-mêmes**».

D'une manière générale, 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* ».

0.2 Le modèle des couleurs

Voici maintenant un nouvel exercice : comment une personne qui aurait des verres teintés rouge verrait-elle le monde en termes de comportement ? Ou, pour le formuler différemment, quels comportements associeriez-vous à la couleur rouge ?



INTRODUCTION

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 ?

Continuer avec la couleur verte et la couleur bleue.

Ne tournez pas la page avant d'avoir écrit quelques qualificatifs pour chacune de ces quatre couleurs chacune associée à une forme.





INTRODUCTION

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

Une personne qui est...

Précise Réservée Formelle Analytique Prudente Réfléchie	Fonceuse Énergique Rapide Directe Exigeante Indépendante
Attentionnée Calme Coopérative Patiente Modeste Fiable	Expansive Enthousiaste Communicative Démonstrative Sociable Animée

Beaucoup de vos réponses se retrouvent certainement dans la liste ci-dessus.
Cela n'est pas si étonnant, car ces couleurs ne sont pas anodines.

Trois de ces couleurs sont les couleurs fondamentales utilisées en peinture, trois autres sont les couleurs fondamentales utilisées en optique.

En peinture, le rouge, le jaune et le bleu permettent d'obtenir toutes les autres couleurs de l'arc-en-ciel.
En informatique ou en télévision, ce sont le rouge le vert et le bleu qui permettent par addition ou soustraction d'obtenir toutes les couleurs (le système de couleur est d'ailleurs appelé RVB). Ces trois couleurs sont d'ailleurs celles que détectent les pigments de notre œil appelés bâtonnets.

Par ailleurs, ces couleurs sont universellement reconnues comme chaudes ou froides: le rouge et le jaune sont dites chaudes tandis que le vert et le bleu sont qualifiées de couleurs froides.

Enfin, de tout temps les couleurs ont été associées à des éléments de la nature :

- Couleur du sang et du feu, le rouge est la couleur de la vie, de l'énergie et de l'action. Le rouge est associé à la vitesse des voitures de sport (Ferrari n'a pas choisi le rouge par hasard)



INTRODUCTION

aussi bien qu'aux actions urgentes et vitale: Croix-Rouge et croissant rouge, extincteurs rouges...

Le rouge est également la couleur du combat (couleur des révolutionnaires dans tous les pays), ou dans l'arène (couleur de la muleta). Enfin c'est aussi la couleur du sexe et de la violence, la couleur du feu qui brûle les passions.

- Couleur de l'océan, de l'espace, du ciel pur et inatteignable le bleu nous ramène au voyage, et à nos origines. L'horizon, toujours plus lointain, nous pousse à la découverte, et à la connaissance. Alors que la profondeur de l'océan ou du cosmos nous ramène à la profondeur des choses, et nous rappelle que la recherche est avant tout intérieure. Couleur du silence et de la tranquillité
- Couleur du soleil qui brille et réchauffe le jaune évoque la joie et la fête. C'est aussi la couleur du tournesol, qui recherche la lumière. Il est la couleur des premières fleurs du printemps, primevères, jonquilles, qui nous appellent au retour des jours heureux.
- Couleur de la nature par excellence, le vert évoque l'harmonie, la sécurité et la stabilité. L'arbre et ses racines...

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

L'intérêt est de comprendre que nous avons à faire non pas à quatre petites différences d'attitudes, mais bien à quatre univers qui peuvent être diamétralement opposés, dans lesquels on parle des langages différents. Une personne vivant dans un univers ne peut communiquer avec celles des autres univers que si elle apprend leur langage.

Pour nous y aider nous avons tous heureusement un mélange des quatre couleurs. Certains sont plus typés que d'autres, on parle alors de couleur dominante.

Le modèle des couleurs est un modèle du comportement humain observable. Vous en aurez la preuve en observant les autres.

En étudiant les caractéristiques du comportement humain nous améliorons notre communication et notre compréhension des autres.

On peut regrouper les caractéristiques du comportement en 4 styles. Les gens qui ont le même "style" ont tendance à avoir certains types de comportements en commun. Le comportement d'une personne est une partie intégrante de "qui elle est".

Pour définir le langage, nous devons définir **ce qu'il dit, et ce qu'il ne dit pas.**

Le modèle des couleurs vous permettra :



INTRODUCTION

- De connaître votre style de comportement.
- De reconnaître le style de comportement des autres.
- D'adapter votre style de comportement de façon à communiquer plus efficacement avec les autres.

Ce que les couleurs ne disent pas:

- Le modèle des couleurs ne mesure pas l'intelligence d'une personne.
- Il ne donne aucune indication sur ses valeurs.
- Il ne mesure pas les compétences ou l'expérience.
- Il ne donne aucune information sur l'éducation et la formation.

C'est un modèle de comportement qui se limite à essayer de décrire "*comment nous agissons*".

0.3 Caractéristiques du modèle des couleurs

Le modèle des couleurs est OBSERVABLE :

- Il reflète notre style de comportement, c'est-à-dire la façon dont nous faisons les choses.

Le modèle des couleurs est UNIVERSEL :

- Il a trouvé des applications dans chacune des cultures à l'intérieur desquelles il a été utilisé.

Le modèle des couleurs est NEUTRE :

- Ce point est fondamental: le modèle n'a rien à voir avec la notion de bien ou de mal. C'est un modèle neutre qui décrit seulement les différences entre la façon dont chacun approche les problèmes, les autres, les prises de décision ou les procédures. Il n'y a donc aucun jugement de valeurs dans le modèle.
- Chaque style peut être efficace, même si cela se manifeste différemment.

IMPORTANT: *Le modèle des couleurs doit être utilisé avec nuances car le comportement d'une personne est la somme de l'intensité de chacune des couleurs et elle ne peut donc pas être catégorisée comme un "rouge dominant". C'est là le danger d'une utilisation abusive d'un modèle quel qu'il soit: à ce titre le modèle des profils NUANCES® ne fait pas exception à la règle et doit donc être utilisé sans jamais réduire une personne à sa couleur dominante.*

Les gens, fort heureusement ne peuvent pas se résumer à un type de comportement parmi quatre. Concrètement, essayez toujours d'appliquer et de faire appliquer les règles suivantes:



INTRODUCTION

Règle n° 1 :

- Utilisez le modèle des couleurs uniquement avec ceux qui le connaissent.

Règle n° 2 :

- Démontrez votre connaissance du modèle en connaissant votre style et en reconnaissant en silence celui des autres. Ensuite procédez aux ajustements nécessaires à une meilleure communication.

Règle n° 3:

- Expliquez le modèle aux autres au moment et de la façon qui va faciliter leur compréhension: prenez donc le temps de l'expliquer en utilisant les supports qui vous ont été fournis lors de votre certification.

0.4 Les fondements théoriques du modèle

À travers les âges, de nombreuses personnes savants ou penseurs ont jugé utile d'observer les similitudes entre les gens en se basant sur l'observation de leur comportement. Le modèle des couleurs s'inspire de leurs travaux.

↑ Empédocle d'Agrigente (~ 495- 435 av. J.C)

Philosophe et poète grec, il élaborait une pensée originale à partir de la synthèse des œuvres hétéroclites de ses prédécesseurs, on lui attribue l'invention de la rhétorique.

Le trait le plus immédiatement visible de la physique d'Empédocle, c'est la substitution à la matière unique de plusieurs déterminations élémentaires des choses. À la vérité, il ne les connaît pas sous le nom d'éléments, qui n'est employé en ce sens qu'à partir de Platon : il les appelle les racines de toutes choses.

Il y en a quatre : le feu, l'eau, l'éther (plus rarement désigné sous le nom d'air), la terre. Il dit des 4 éléments: *"Tous sont égaux et leur âge est le même ; mais chacun d'eux prend soin de sa dignité et chacun possède son caractère, quoique tour à tour ils aient le dessus dans la révolution du temps"*

↑ Hippocrate (460-370 av. J.C)

Hippocrate est un des plus grands médecins de l'Antiquité. Face à une médecine où règnent mysticisme et superstitions, il prône l'observation systématique des faits avant d'énoncer les hypothèses.

La théorie des humeurs fut l'une des bases de la médecine antique. Hippocrate, en formula les principes. Ainsi, selon cette théorie, la santé (celle de l'esprit comme celle du corps) est fonction de l'équilibre des quatre humeurs dans le corps : le sang, le phlegme (lymphe), la bile jaune et la bile noire (atrabile). Ces humeurs correspondent elles-mêmes aux quatre éléments : le feu, l'air, la terre et l'eau. Ces quatre éléments se voient à leur tour attribués une qualité propre : chaud, sec, froid et humide. Hippocrate pensait qu'un déséquilibre entre ces humeurs était la cause des maladies tant physiques que psychiques.

↑ Claudius GALIEN (131-201 après J.C.)



INTRODUCTION

Médecin et physiologiste grec, établi à Rome, Galien est après Hippocrate la plus grande figure de la médecine antique.

Ses études anatomiques sur les animaux et ses observations des fonctions du corps humain dominèrent la théorie et la pratique médicales pendant quatorze siècles.

Dans son schéma de physiologie humaine Galien reprend la théorie des humeurs d'Hippocrate et y ajoute les quatre tempéraments qui classent les hommes en sanguins (chaleureux et aimables), flegmatiques (lents et apathiques), mélancoliques (tristes et déprimés) et colériques (emportés et prompts à réagir).

○ C.G. Jung- (1875-1961)

Psychologue suisse et disciple de Freud, le Dr. Carl Gustav Jung refusa l'interprétation purement sexuelle des troubles psychiques et élaborait sa propre conception de la structure et du fonctionnement de la psyché et fonda la psychologie analytique.

Jung désigne sous le nom de « persona » le fragment de la psyché collective, sur lequel l'individu va vouloir se calquer au prix de larges efforts puisque le sujet devra sacrifier une partie de son caractère. Originellement la « persona » désignait le masque que portaient les comédiens. « Ce masque dissimule ainsi une partie de la psyché collective et l'illusion de l'individualité ». Il faudra toutefois noter que le choix du masque n'est pas neutre, il correspond à une partie du soi imprégné dans l'inconscient.

Il publia en 1921 les "Types psychologiques". Dans cet ouvrage fondamental, Jung décrit les 2 types généraux d'attitude: introversion et l'extraversion aujourd'hui passées dans le langage courant. Il décrit également les 4 fonctions qui sont à la base des types psychiques : la pensée, l'intuition, le sentiment et la sensation. Combinées avec les 2 attitudes elles conduisent à 8 types de personnalité.

○ W.M. Marston (1893-1947)

Docteur en psychologie diplômé de Harvard, il devint célèbre en 1938 par sa contribution à la mise au point du détecteur de mensonges.

La plupart des gens ignorent que cet éminent psychologue fut également l'auteur et producteur de "Wonder Woman", la première femme super héros.

Il publia en 1928 un livre intitulé: "Les émotions des gens normaux". Dans cet ouvrage, il décrit la théorie DISC fondée sur 4 types de comportements, liés aux tendances naturelles à être actifs ou passifs et à percevoir notre environnement comme favorable ou défavorable. Les applications de ce modèle ont fait depuis l'objet de multiples validations.

Les 4 types de comportement de Marston: Dominance, Influence, Stabilité, et Conformité sont associés aujourd'hui aux 4 couleurs Rouge, Jaune, Vert et Bleu.



CHAPITRE 1

LE MODÈLE DISC

OBJECTIFS :

- Découvrir les fondements théoriques du modèle DISC
- Associer les couleurs à chacun des « traits » de Marston

CONTENU :

- Présentation de W.M Marston
- Présentation de la théorie DISC
- Liens entre DISC et les couleurs
- Reconnaître les couleurs



1.1 William Moulton MARSTON

Né à Clifondale dans le Massachusetts, en mai 1893, William Moulton Marston fit ses études à l'université de Harvard où il obtint une licence de droit en 1918 et un doctorat de psychologie en 1921. Il enseigna ensuite à l'Université Américaine, à l'université de Tufts, puis à l'université de Columbia à New York. Écrivain prolifique, Marston a contribué au Journal Américain de Psychologie, à l'Encyclopédie de Psychologie, tout en écrivant et collaborant à la rédaction de 5 livres.

William Marston consacra la plus grande partie de sa carrière à comprendre le comportement humain. Sa première grande réussite fut la mise au point de la première forme de détecteur de mensonge qui testait alors la pression systolique. Cet élément est toujours à la base des actuels détecteurs de mensonges (polygraphes). Il réalisa son travail à l'université d'Harvard et en 1938 il publia un livre, « *Le détecteur de mensonge* ». Les détecteurs de mensonge, y compris celui de Marston, sont utilisés par les représentants de la loi et de la lutte contre la criminalité dans de nombreux pays du monde depuis de nombreuses années.

Sa théorie sur les types psychologiques, plus connue sous le nom de théorie DISC, parut en 1928 dans un ouvrage intitulé "Les émotions des gens normaux". Ce travail a fourni la base pour le développement de nombreux instruments d'évaluation et d'identification du comportement aujourd'hui sur le marché. À titre d'exemple le simple profil DISC a été utilisé à plus de 40 millions d'exemplaires dans le monde.

Bien qu'il soit resté psychologue consultant, Marston consacra l'essentiel des 5 dernières années de sa vie à créer et faire vivre son personnage de « Wonder Woman » sous le nom de plume de Charles Moulton. Le célèbre "comics" qui parut d'abord sous forme de livre, n'était que la suite logique de ses travaux sur les stéréotypes psychologiques de genres dans la culture populaire qui pourrait se résumer par ce qu'il écrivit dans un article en 1943:

"Même les filles peuvent ne pas vouloir pas être des filles car l'archétype féminin de notre culture manque cruellement de force et de puissance. Le remède évident est de créer un personnage féminin possédant toutes les forces de Superman combinées avec tous les attributs d'une belle et séduisante jeune femme". En somme la libération de la femme avant l'heure.

Atteint de poliomyélite en 1944, Marston resta partiellement paralysé jusqu'à sa mort d'un cancer en mai 1947.

Avant d'approfondir les travaux de Marston, arrêtons nous un instant sur un autre philosophe beaucoup plus ancien, Marc Aurèle, empereur romain du premier siècle, un des douze césars de la Rome antique.

Marc Aurèle est reconnu pour sa sagesse légendaire au point que son ouvrage de référence « Pensées pour moi-même », souvent accolé au « Manuel d'Epictète », autre philosophe grec, est toujours étudié par les étudiants en philosophie. Voici ce que dit 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**

Cette citation mentionne déjà, dans son troisième terme une des causes principales de dysfonctionnement dans la communication et le management à savoir le manque de sagesse à différencier ce sur quoi nous avons



LE MODÈLE DISC

de l'influence et ce que nous devons accepter comme hors de notre zone d'influence. En d'autres termes, cesser de vouloir changer ce sur quoi nous ne pouvons rien et cesser d'accepter ce sur quoi nous pourrions agir.

Cela commence par nous mêmes: nous devons accepter nos limites, celles auxquelles nous ne pouvons rien changer, et accepter en nous ce sur quoi nous pouvons agir, c'est-à-dire nos potentiels inexploités.

Comment développer une dynamique d'évolution vers une plus grande adaptabilité, un plus grand nombre de registres d'intervention possibles, de meilleures relations avec autrui et dans un plus grand nombre de situations tout en restant en accord avec nous-mêmes?

1.2 La théorie DISC

Revenons à Marston. Celui-ci élaborait une théorie, plus connue sous le nom de DISC. Dans son ouvrage de référence: "Emotion of normal people" Marston décrit 4 catégories de réactions comportementales humaines de la façon suivante :

D comme DOMINANCE : La volonté de dominer l'environnement (objets ou personnes) perçu comme résistant.

I comme INFLUENCE : La tentative de s'allier un environnement perçu comme favorable.

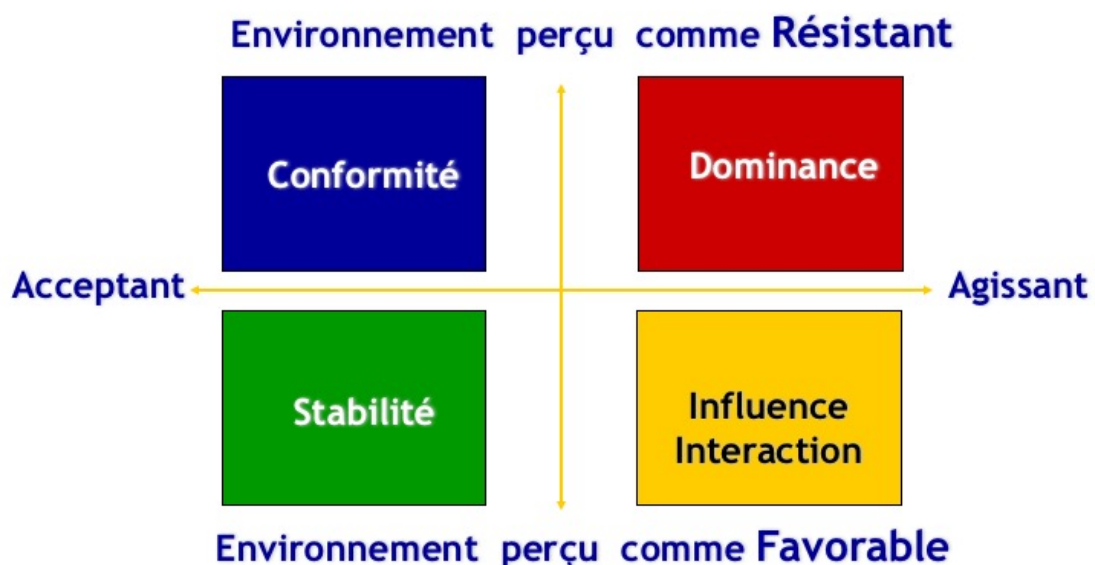
S comme STABILITE : L'acceptation d'un environnement perçu comme favorable.

C comme CONFORMITÉ : La subordination à un environnement perçu comme résistant.

Selon Marston, le comportement des gens "normaux" peut se traduire selon 2 axes, selon qu'ils ont tendance à être plutôt **agissant** ou **acceptant** et selon la façon qu'ils ont de percevoir leur environnement: **résistant** ou **favorable**.

En plaçant ces axes à angle droit, quatre quadrants étaient formés, chacun englobant un type de comportement :

Le modèle de W.M. Marston





LE MODÈLE DISC

Dans le diagramme précédent, les couleurs sont déjà associées à chaque cadran. Le rouge et le jaune sont plutôt « agissants » tandis que le vert et le bleu sont plutôt « acceptants ».

Attention: on parle bien de la perception qu'une personne a de l'environnement, pas de l'environnement lui-même (vous vous rappelez l'image de la jeune / vieille femme au début de ce manuel?). Le même environnement pourra donc être perçu favorable ou résistant par deux personnes différentes.

Traduisons concrètement ce que nous venons d'exposer: la caractéristique fondamentale de la Dominance, associée à la couleur rouge, est la suivante : « Je serai plus fort que l'environnement », ce dernier pouvant être représenté par une situation factuelle ou une personne.

Vous comprenez maintenant pourquoi le choix de la couleur s'est porté sur le 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 vaincre. Si l'environnement est trop facile, il cherchera un environnement plus « confrontant ».

C'est donc dans ce domaine particulier que le rouge dominant peut s'épanouir le plus et être le plus performant.

Le monde du rouge dominant est le monde *des difficultés assumées*.

La couleur associée à la Conformité est le bleu et son leitmotiv est le suivant: « Je ne peux rien contre l'environnement », sous entendu "il est plus fort que moi", "je ne peux rien y faire". L'attitude en réponse à cette perception est donc naturellement de se conformer à ce qu'exige l'environnement.

Ceci nous donne un éclairage sur les caractéristiques associées 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 dominant est celui *des règles et procédures respectées*.

La caractéristique fondamentale de l'Influence, associée à la couleur jaune, est la suivante : « L'environnement m'est favorable: il faut que j'en profite! ». Ceci nous donne un éclairage sur les caractéristiques qui ont été données sur 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, l'incitation mais toujours dans la gaieté.

Tout ce qui lui permettra 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. Et si l'environnement est trop confrontant, à l'inverse du rouge, il cherchera un environnement plus facile.

C'est donc dans ce domaine particulier que le jaune dominant peut s'épanouir le plus et être le plus performant : celui de la communication avec autrui qu'il illuminera volontiers, comme le ferait notre étoile le soleil, à la condition bien sûr qu'il soit reconnu comme étant le soleil!

Le monde du Jaune dominant est celui *du 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 ». Ceci nous donne un éclairage sur les caractéristiques qui sont associées 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.



LE MODÈLE DISC

Son acceptation se fait donc dans l'harmonie et la cohérence parce qu'il considère que l'environnement est son allié.

C'est donc dans les domaines suivants que le vert Stable peut s'épanouir le plus et être le plus performant : ceux de la relation à autrui, mais contrairement au jaune, en mettant autrui en avant et non de lui-même.

Le monde du vert dominant est un monde *d'harmonie stabilisée*.

Quatre mondes mais aussi quatre façons d'envisager la réalité.

Le principe de base à retenir est que **chacun manifeste une partie du comportement dans chaque dimension**.

Les quatre dimensions utilisées comme base pour l'analyse de style (et ses nombreuses formes et applications) se répartissent dans les catégories suivantes :

ÉNERGIE - DÉFI: la façon dont vous abordez et réagissez aux problèmes et défis et exercez le pouvoir.

INFLUENCE - CONTACTS: le type de relations que vous avez avec les autres et comment vous essayez de les influencer pour qu'ils adoptent votre point de vue.

STABILITÉ - COHÉRENCE: la façon dont vous répondez au changement, à la variation et au rythme de votre environnement.

CONFORMITÉ - CONTRAINTE: La façon dont vous répondez aux règles et procédures établies par d'autres et à l'autorité.

Le questionnaire des profils **NUANCES®** est conçu pour mettre à jour les tendances naturelles ou "adaptées" de ces différents facteurs et révéler les forces et faiblesses de chacun, son comportement réel et ses tendances vers un comportement particulier.

Pour résumer:





1.3 Reconnaître les couleurs

LE ROUGE

Les personnes ayant un Rouge élevé dans leurs profils ont beaucoup d'énergie. Elles sont centrées sur l'action et sont souvent déterminées. Elles sont dynamiques, factuelles et peuvent parfois être agressives. Plutôt extraverties, elles sont tenaces et se concentrent sur les résultats. De caractère indépendant, elles ont tendance à aborder les autres de manière directe et peuvent être perçues comme autoritaires.

LE JAUNE

Les personnes ayant un Jaune élevé sont extraverties, rayonnantes et amicales. Elles sont généralement positives et cherchent à avoir de bonnes relations avec les autres. Elles sont à l'aise en société, aiment la compagnie des autres et recherchent à prendre du plaisir dès qu'elles le peuvent, parfois au détriment du résultat. Communicatives, ce sont des personnes convaincantes qui abordent les autres de façon simple et détendue.

LE VERT

Les personnes ayant un Vert élevé sont discrètes et fiables. Affectives et plutôt introverties, elles sont soucieuses du bien-être des autres et ont souvent une grande qualité d'écoute. Recherchant la sécurité, elles peuvent être résistantes au changement et n'apprécient pas l'ambiguïté. Préférant approfondir un petit nombre de liens qu'avoir une multitude de contacts elles peuvent être timides dans leur façon d'aborder les autres et ne se sentent pas à l'aise dans une structure impersonnelle.

LE BLEU

Les personnes ayant un bleu élevé sont observatrices et réservées. Elles cherchent à connaître et à comprendre tout ce qui les entoure. Elles aiment réfléchir et s'organiser avant de passer à l'action. Rationnelles et introverties elles risquent d'apparaître froides et indifférentes. Désireuses de ne pas communiquer leurs sentiments elles abordent les autres avec prudence et préfèrent quand c'est possible communiquer par écrit.



LE MODÈLE DISC

CARACTERISTIQUES PRINCIPALES

BLEU • 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.	ROUGE • 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.
VERT • 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 la sécurité et 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.	JAUNE • Affectif et extraverti. • Aime l'implication et l'autonomie. • Actions et prises de décisions spontanées. • Original 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.



LE MODÈLE DISC

1.3.1 Reconnaître le **ROUGE** chez une personne

Le rouge s'exprime quand on est...	
Hardi	Directif
Novateur	Rapide
Carré	Autoritaire
Esprit de compétition	Téméraire
Volontaire	Responsable
Tourné vers l'action et les résultats	Impatient
Efficace	Autonome
Dominateur	Opérationnel
Agressif	

Ou quand on...

A besoin de diriger.	Recherche le défi.
Veut gagner en toute situation.	Est direct dans sa communication.
Évite le bavardage et qu'on va droit au but.	A le goût de l'aventure.
Est prêt à prendre des risques sans tenir compte, parfois, des conséquences.	Mène plusieurs projets de front.
Travaille en groupe seulement si c'est nécessaire.	Est confrontant, qu'on argumente.
Réfléchi de façon globale	Remet en causes le « statu quo »
Contrôle mal son agressivité	Démarre au quart de tour
Ne tient pas en place	Démontre une capacité à résoudre les problèmes
A peu d'écoute et peu de tolérance pour les sentiments d'autrui	Prend des décisions rapides.



LE MODÈLE DISC

1.3.2 Reconnaître le JAUNE chez une personne

Le jaune s'exprime quand on est...	
Persuasif	Émotif
Charmeur	Positif
Optimiste	Bon coéquipier
Drôle	Imaginatif
Sociable	Chaleureux
Ouvert	Amical
Impulsif	Rapide
Expansif	Stimulant
Loquace	

Ou quand on...

Recherche la reconnaissance, l'estime des autres	A besoin d'interaction avec les gens
Apparaît superficiel	Manipule
Recherche la compagnie	Exprime facilement nos émotions
Est tourné vers le contact et vers l'action	Est désordonné
Recherche le plaisir	Est bon médiateur dans les conflits
Est inventif dans la résolution de problèmes	Motive l'équipe par son optimisme.
N'a pas le sens du détail	Est original
A tendance à exagérer	Agit spontanément
A une notion floue du temps	Aime plaire



LE MODÈLE DISC

1.3.3 Reconnaître le **VERT** chez une personne

Le vert s'exprime quand on est...	
Tourné vers l'équipe	Compréhensif
À l'écoute des autres	Affectif
Prudent	Dévoué
À un rythme tranquille	Sincère
Empathique	Stable
Peu démonstratif	Fidèle
Patient	Possessif
Intériorisé	Calme
	Persévérant

Ou quand on...

A besoin de servir	Recherche l'harmonie
Aime aller jusqu'au bout d'une tâche	Aborde les tâches les unes après les autres
Est sensible aux besoins des autres	Joue l'agent de liaison dans l'équipe
Ne manifeste pas ses émotions, ses problèmes	Préfère le statu quo aux changements brusques
Ressent un fort attachement au groupe, à la famille ou à une association	Construit des relations solides avec quelques personnes.
A besoin de confiance	Fuit les conflits
A de grandes capacités à obtenir le soutien des autres	Se dévoue à un leader ou à une cause.



LE MODÈLE DISC

1.3.4 Reconnaître le **BLEU** chez une personne

Le bleu s'exprime quand on est...	
Méthodique	Prudent
Diplomate	Réservé
Courtois	Austère
Cartésien	Critique
Perfectionniste	Objectif
Conscientieux	Attentif aux détails
Patient	Questionneur
Conformiste	Organisé
En retrait	À la recherche des faits

Ou quand on...

Rationalise	Fait confiance aux procédures qui ont fait leurs preuves
Approche analytiquement et méthodiquement les problèmes	Se fixe des standards de qualité élevés
Va au fond des choses	Collecte beaucoup d'informations
Se tourne vers les faits, les preuves et les tâches	Est plus tacticien que stratège
Adopte une démarche de pensée objective et rigoureuse	A peur de ses propres sentiments
Calcul froidement les risques	Peu à l'aise avec les sentiments d'autrui
Paraît conformiste	S'intéresse aux détails



1.4 Pour mieux reconnaître les quatre styles

1.4.1 Caractéristiques observables **ROUGE**

<i>Communication verbale</i>	● Affirme plus qu'il ne questionne ● Parle plus qu'il n'écoute ● Beaucoup de communication verbale ● Affirme énergiquement ● Carré va droit au fait ● Parle vite
<i>Ton de la voix</i>	● Direct, sec ● Parle fort ● Intonation «confrontante»
<i>Communication non verbale</i>	● Poignée de main énergique ● Regard soutenu ● S'accompagne de gestes pour accentuer certains points ● Manifeste de l'impatience ● Mouvements rapides ● Posture ferme



LE MODÈLE DISC

1.4.2 Caractéristiques observables *JAUNE*

<i>Communication Verbale</i>	• Raconte des histoires, des anecdotes • Partage ses sentiments personnels • S'exprime sans formalités • Exprime facilement ses opinions • Perception flexible du temps • Fait de longues digressions
<i>Ton de la voix</i>	• Inflexion de voix variées • Variations du ton • Qualité du timbre variée • Théâtral • Volume fort • Discours rapide
<i>Communication non verbale</i>	• Expressions du visage animées • Beaucoup de gestes (mains, corps) • Orienté vers le contact • Manifeste de l'impatience • Actions spontanées • Posture détendue • Souriant • Ne craint pas la proximité physique



LE MODÈLE DISC

1.4.3 Caractéristiques observables *VERT*

<i>Communication Verbale</i>	• Écoute plus qu'il ne parle • Garde ses opinions • Peu de communication verbale
<i>Ton de la voix</i>	• Doux, chaleureux • Moins de force dans l'intonation • Peu de volume • Discours plus lent
<i>Communication non verbale</i>	• Ne soutient pas le regard trop longtemps • Poignée de main douce • Manifeste de la patience • Mouvements plus lents • Posture décontractée



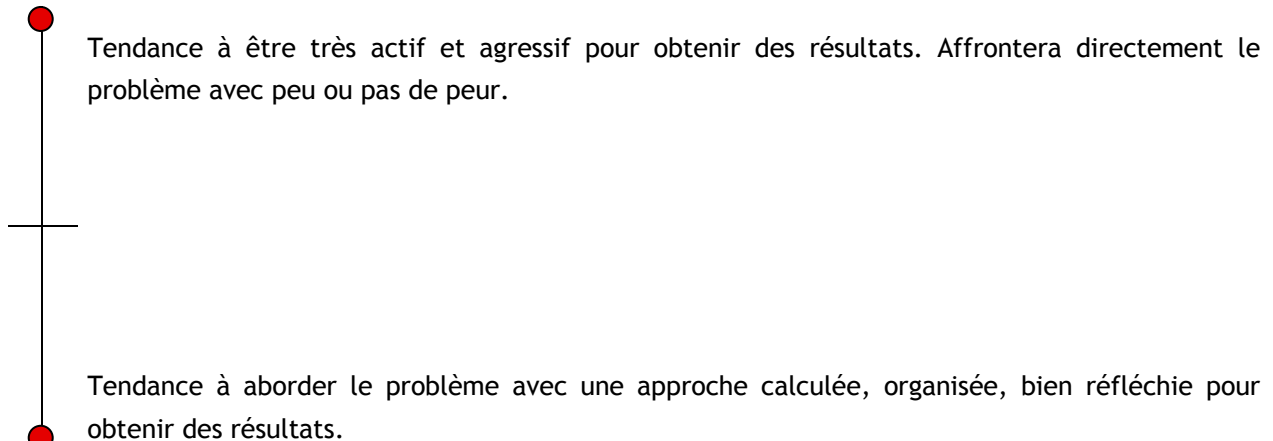
1.4.4 Caractéristiques observables *BLEU*

<i>Communication Verbale</i>	• Tourné vers les faits et la tâche • Partage peu ses sentiments personnels • Plus formaliste et conformiste • Concentration dans la discussion • Choisit ses mots pour s'exprimer
<i>Ton de la voix</i>	• Peu d'inflexions • Pas de fortes variations • Qualité de la voix stable • Discours plus lent
<i>Communication non verbale</i>	• Communication du regard irrégulière • Poignée de main « froide » et courte • Manifeste une attention rigoureuse • Peu ou pas de mouvements • Posture stricte, contrôlée, voire austère • Reste physiquement en retrait

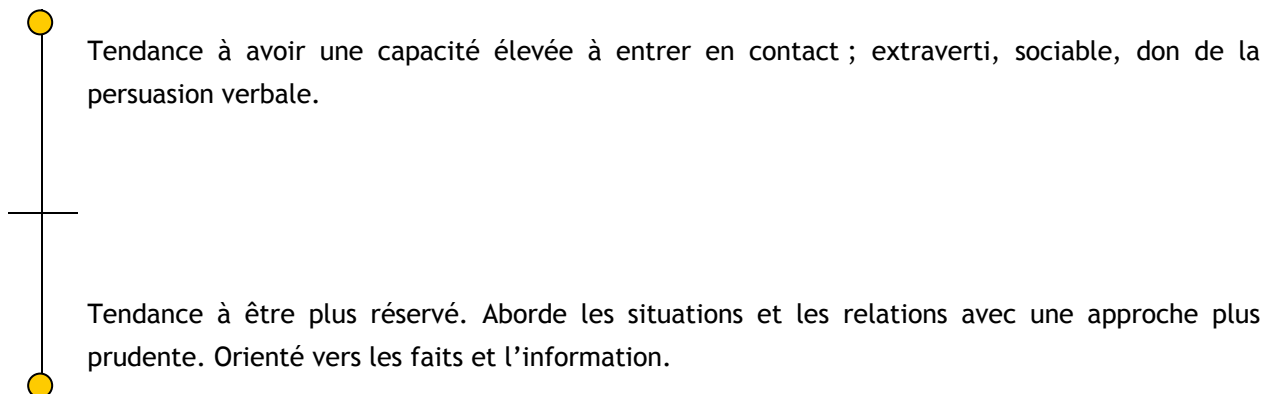


1.5 Comprendre les couleurs

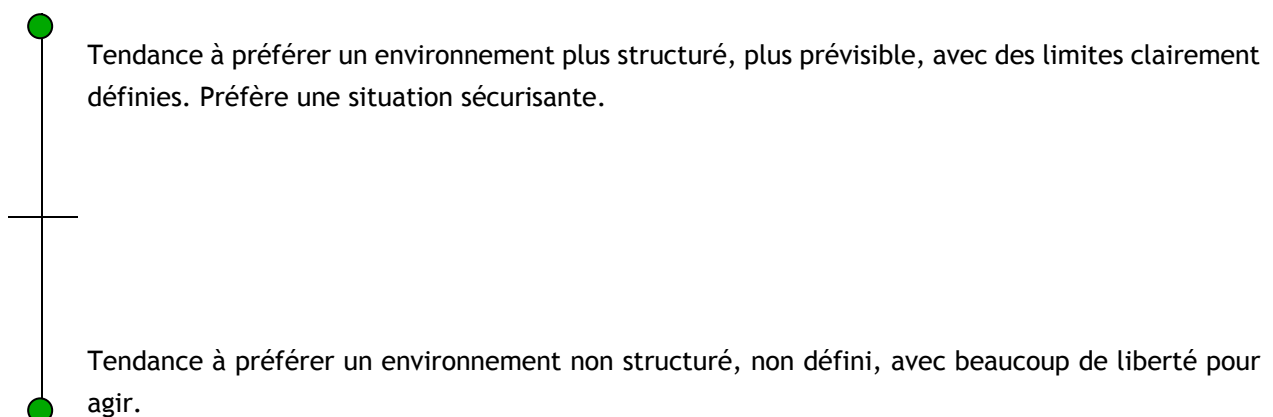
Dominance: comment vous abordez les problèmes et les défis



Influence: comment vous interagissez avec les autres



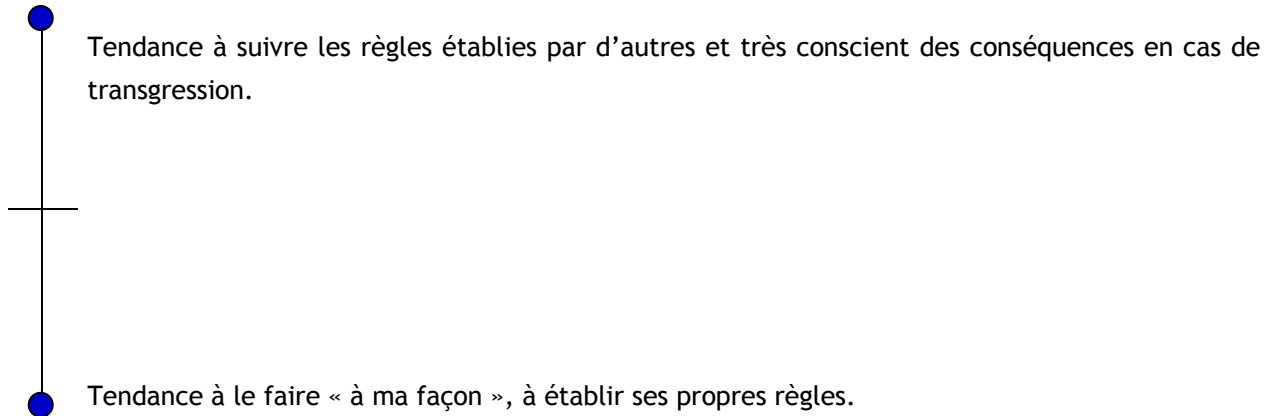
Stabilité: comment vous intégrez un rythme et environnement de travail stables





LE MODÈLE DISC

Conformité: comment vous réagissez aux règles et procédures établies par d'autres.



Tous les individus possèdent une combinaison des 4 couleurs. Néanmoins on peut généralement identifier une ou plusieurs couleurs dominantes, c'est-à-dire une couleur qui est "activée" plus souvent que les autres.

1.5.1 *ROUGE DOMINANT*

Besoin psychologique: Dominer, contrôler la situation

Points forts:	Force de caractère, résilience Courage Énergique
Motivation:	Défis personnels, se dépasser Obtenir des résultats Gagner, être le meilleur
Peur:	Qu'on profite de lui
Points faibles:	Impatience Trop grosses prises de risques Manque d'écoute Peut faire peur aux autres Tendance à oublier les autres
+ pour l'équipe:	Plein d'énergie Accepte les missions difficiles Efficace Fixé sur l'objectif Leader naturel

Comment communiquer avec un Rouge dominant:

- Être direct, bref, et s'en tenir au sujet
- Se concentrer sur la tâche ; s'en tenir au travail



- Avoir une approche orientée vers les résultats
- Identifier les opportunités, les défis
- Créer des situations gagnant/gagnant
- Utiliser une approche logique
- S'en tenir aux points principaux ; ne pas abuser des données
- Ne pas le toucher ; garder ses distances

1.5.2 JAUNE DOMINANT

Besoin psychologique: Avoir des relations avec les autres, obtenir leur reconnaissance

Points forts: Optimiste
Sociable, orienté vers les autres
Imaginatif, inventif
Capacité à mener plusieurs tâches simultanément

Motivation: Prendre du plaisir
Être en relation avec d'autres
Parler
Avoir la possibilité de créer

Peur de: Ne pas être aimé, reconnu

Points faibles: Désorganisé
Superficiel
Parle sans réfléchir
Mauvaise gestion du temps
Oubli l'objectif, ne finit pas ses tâches

+ pour l'équipe: Bonne humeur, enthousiasme
Motivation
Créativité
Bon relationnel

Comment communiquer avec un Jaune dominant:

- Laisser du temps pour les relations personnelles
- Se détendre ; s'amuser
- S'enquérir de sentiments et d'opinions
- Toucher (bras et avant-bras)
- Environnement amical, non menaçant
- Impliquer pour trouver de nouvelles idées et approches
- Attendre des décisions rapides
- Donner des occasions de reconnaissance et de récompense



1.5.3 VERT DOMINANT

Besoin psychologique: Être en sécurité

Points forts: Qualité d'écoute
Esprit d'équipe
Loyal
Orienté vers des résultats concrets
Patience
Sens du sacrifice

Motivation: Servir les autres
Être utile
Remplir une mission

Peur de: Perdre sa sécurité, être trahi

Points faibles: Possessif
Rancunier, interiorise
Difficultés à accepter le changement
Difficultés à prendre des risques
Peut tolérer des choses trop longtemps

+ pour l'équipe: Amène l'harmonie, la sérénité
Médiateur
Sais terminer les projets
Prend en compte l'avis des autres

Comment communiquer avec un Vert dominant:

- Être patient
- L'encourager à exprimer ses opinions
- Fournir une approche concrète des faits
- Se détendre ; donner du temps à la discussion
- Montrer comment il va tirer avantage des solutions
- Définir clairement tous les domaines
- L'impliquer dans la planification

1.5.4 BLEU DOMINANT

Besoin psychologique: Être conforme à un standard élevé

Points forts: Précision, exactitude
Logique
Respect des règles
N'oublie aucun détail



LE MODÈLE DISC

	Exigeant avec lui-même
Motivation:	Approcher la perfection Auto compétition
Peur:	Que l'on critique son travail
Points faibles:	Trop critique Lent à prendre une décision (besoin de trop d'informations) Ergoteur Trop exigeant, intolérant Froid
+ pour l'équipe:	Capacités organisationnelles Missions individuelles Perfectionner, améliorer l'existant Analyser et résoudre les problèmes Contrôle qualité

Comment communiquer avec un Bleu dominant:

- Se servir de données et de faits
- Examiner l'argument sous tous les angles
- Se concentrer sur la tâche ; ne pas avoir de relations trop personnelles
- Manifester son désaccord avec les faits, pas avec la personne
- Se concentrer sur la qualité
- Éviter les solutions « nouvelles » ; s'en tenir aux idées éprouvées
- Ne pas le toucher !
- Lui laisser le temps de penser



CHAPITRE 2

LE MODÈLE NUANCES®

OBJECTIFS :

- Comprendre le modèle Marston-Jung
- L'utiliser en couleurs

CONTENU :

- L'apport de Carl JUNG
- Les 2 attitudes
- Les 4 fonctions
- L'index de computation de la PNL
- La synthèse en couleurs



2.1 L'apport de C. G. JUNG

Dans son ouvrage de référence « *Les Types psychologiques* » écrit en 1921, Carl Jung introduit et développe les notions d'attitudes et de fonctions qui enrichissent tout particulièrement le modèle des couleurs.

Jung distingue deux attitudes différentes face à la vie, deux façons de réagir aux circonstances, qu'il juge suffisamment marquées et répandues pour les décrire comme typiques »¹ : *l'introversion* et *l'extraversion*. L'introversion est une orientation du sujet vers l'intérieur, vers le monde des pensées et des réflexions ; l'extraversion, une orientation vers l'extérieur, vers le monde des personnes et des choses.

La théorie des «types» de Carl Gustav Jung

2 ATTITUDES

INTROVERSION

EXTRAVERSION

« Il existe toute une classe d'êtres humains qui, au moment d'agir dans une situation donnée, exécutent d'abord un léger recul comme s'ils se disaient doucement "non" et ne parviennent qu'ensuite à réagir, et une autre classe de gens, qui dans la même situation, semblent réagir immédiatement, parce qu'ils ont pleine confiance en la justice, toute naturelle pour eux, de leur façon de réagir. La première catégorie se caractériserait donc par une certaine relation négative à l'objet, la seconde, par une relation plutôt positive...la première classe correspond à l'attitude introvertie et la seconde, à l'attitude extravertie. »¹

Ces deux types ne sont que des différences d'attitude, toute personne possède les deux, mais chaque individu tend plutôt vers l'une ou l'autre. C'est la notion de préférence.

De plus, chacun de ces types ne réagira pas exactement de la même façon d'un individu à l'autre et, toujours selon Jung, cela dépend de quatre fonctions psychologiques que nous utilisons pour nous orienter dans le monde (et dans notre monde intérieur) :

- **la pensée** qui donne un sens et permet de comprendre,
- **le sentiment** qui pèse et évalue,
- **la sensation** qui perçoit par l'intermédiaire de nos sens,

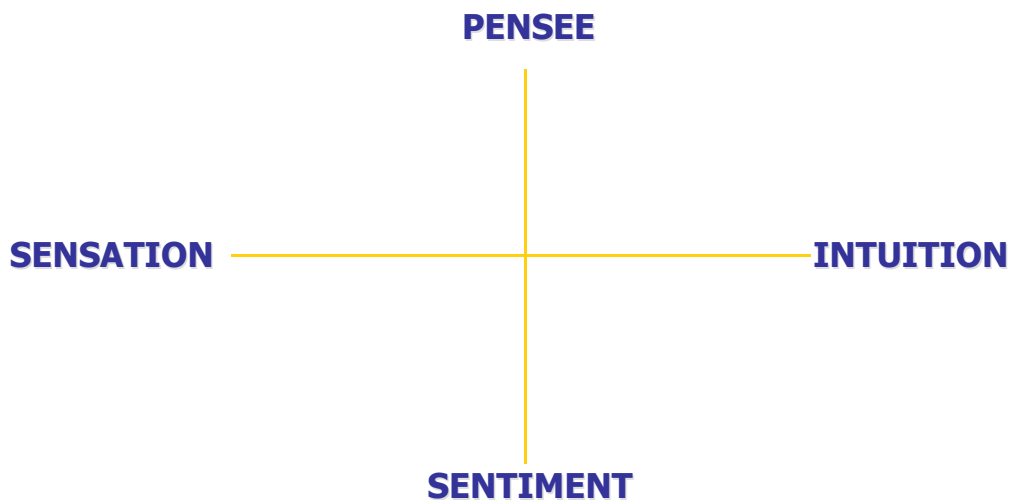
¹ C.G. Jung *Problèmes de l'âme moderne* Buchet-Chatel, Paris, 1961, p. 208



- l'*intuition* qui nous parle de nos possibilités futures et nous renseigne sur l'atmosphère environnante

De la même façon que pour les attitudes, chaque individu possède et utilise ces quatre fonctions mais il va tendre à utiliser préférentiellement l'une ou l'autre. Ces fonctions sont regroupées en deux couples:

4 FONCTIONS



- le premier est la fonction de perception avec le couple sensation/intuition: comment nous appréhendons le monde qui nous entoure, comment nous récoltons l'information,
- le deuxième est la fonction dite de prise de décision avec le couple pensée/sentiment: l'importance que nous accordons dans nos décisions à l'objectivité et à la logique ou bien à la subjectivité et au ressenti.

Les fonctions sont responsables des caractéristiques de notre fonctionnement. Les attitudes donnent une direction à l'énergie que nous mettons dans l'exercice de ces fonctions: tournée vers l'extérieur, les objets, les personnes, la diversité, elle sera extravertie, tandis que tournée vers l'intérieur, le soi, la cohérence, elle sera introvertie.

2.2 Les préférences en détail

Notre comportement est en grande partie le résultat d'un choix conscient ou inconscient. Nous disposons en nous de toutes les possibilités, mais nous avons cependant une préférence pour l'une ou l'autre de ces possibilités.

De la même façon que nous avons une main préférée, nous avons un comportement dans lequel nous sommes le plus à l'aise, le plus habile. Pourtant nous utilisons également les autres possibilités, mais certainement moins souvent et peut-être plus difficilement.

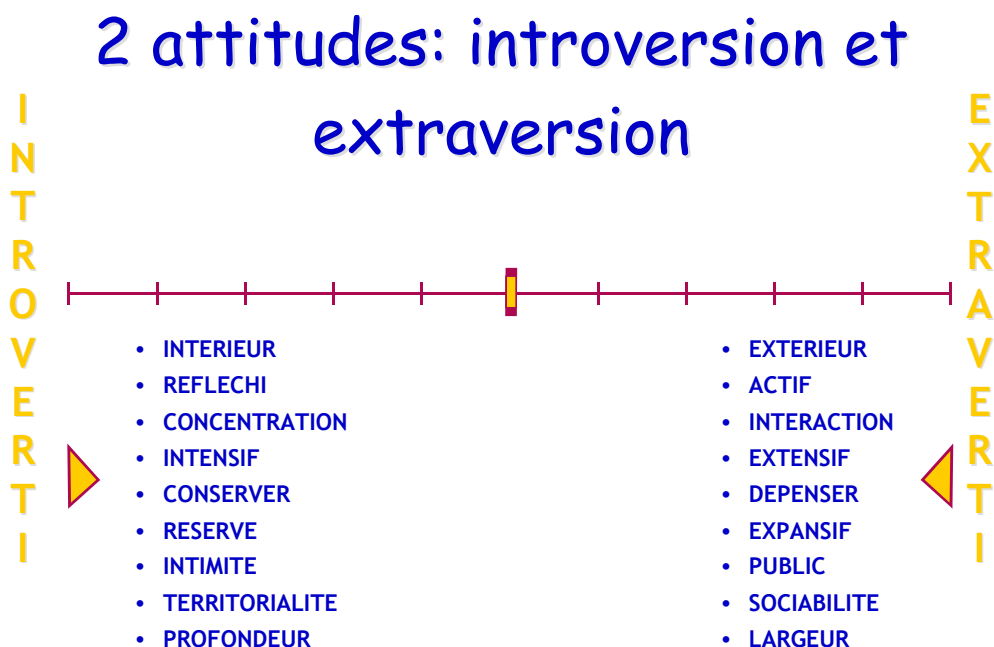
Nous avons d'ailleurs parfois des difficultés à comprendre ceux qui sont à l'aise dans des comportements qui nous confrontent à nos propres limites en se montrant à l'aise là où nous ne le sommes pas.



C'est souvent lorsqu'il doit faire appel à sa "non-préférence" que le client d'un coach éprouve des difficultés par rapport à la poursuite de son objectif. Aussi, et c'est ce qui nous intéresse dans la relation de coaching, les préférences de chacun génèrent des façons privilégiées de comprendre, de communiquer, d'envisager les problèmes et de les résoudre.

Mais attention à ne pas tomber dans la caricature, une préférence n'est qu'une préférence pas un choix absolu et encore moins définitif: aller dans notre zone d'inconfort, c'est-à-dire choisir d'aller à l'inverse de notre préférence peut s'avérer très utile en fonction des circonstances et source d'évolution et de changements durables.

2.2.1 Introversion et Extraversion



Plus l'attitude "Introvertie" est préférentielle plus la personne a tendance à :

- paraître distante ou timide aux yeux des extravertis,
- s'intéresser au monde intérieur des idées et des réflexions,
- être dynamisées par leurs réflexions, leurs ressources internes,
- réfléchir avant d'agir,
- garder le silence pour élaborer leur pensée et ne la partager que si elle est certaine que cela peut intéresser leur interlocuteur,
- réservée, calme et difficile à connaître,
- garder leurs émotions pour elles,
- rechercher l'intimité et la tranquillité pour « recharger leurs batteries »,
- travailler dans un environnement paisible et harmonieux lui permettant de se concentrer sur la tâche en cours,
- éviter les réunions en grand groupe et préférer plutôt être en compagnie d'une ou deux personnes ou amis proches,



- aimer les loisirs solitaires plutôt que d'être continuellement impliqué dans des activités avec d'autres,
- être ennuyé par les conversations frivoles et les bavardages.

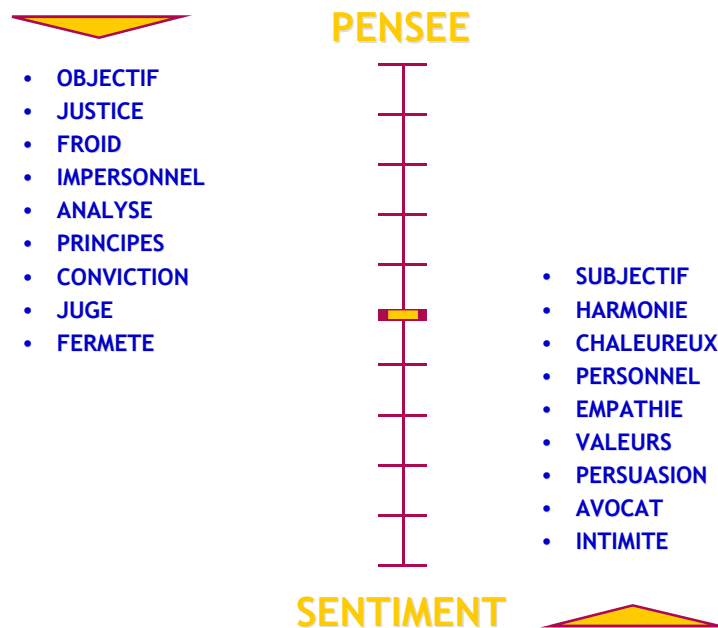
Plus l'attitude "**Extravertie**" est préférentielle plus la personne a tendance à :

- paraître superficiel ou envahissant aux yeux des introvertis,
- s'intéresser spontanément au monde extérieur aux choses, aux gens, aux événements,
- être dynamisées par le contact avec les autres, les événements,
- agir puis réfléchir,
- parler pour élaborer leur pensée, comme si elles pensaient tout haut au fur et à mesure du déroulement de leur réflexion,
- exprimer facilement leurs émotions,
- rechercher les contacts humains pour « recharger leurs batteries »,
- préférer travailler dans un environnement où il y a beaucoup d'activités et de mouvements,
- prendre facilement part à une conversation, même avec des étrangers,
- prendre beaucoup de place dans la conversation,
- être plus à l'aise à travailler et à générer des idées en groupe plutôt que seul,
- agir rapidement après un temps de réflexion court.



2.2.2 Pensée et Sentiment

Les fonctions: pensée et sentiment



Les personnes de type **Pensée** prennent leurs décisions de façon logique, rationnelle et analytique, préférant être objectives et détachées. Elles peuvent paraître froides, voir sans cœur, parfois condescendantes, critiques, tranchantes ou cassantes.

Les personnes de type **Sentiment** se soucient de l'impact que leurs décisions auront sur les autres et sur elles-mêmes et sont concernées par les aspects humains et interpersonnels. Elles utilisent la persuasion amicale pour parvenir à leurs fins et préfèrent le tact aux vérités crues.

Il faut noter que les personnes qui prennent des décisions réfléchies ne sont pas insensibles et que les personnes qui prennent des décisions sur la base de sentiments réfléchissent aussi. Simplement, la plupart du temps nous prenons nos décisions en privilégiant l'une ou l'autre fonction.

Plus la fonction "**Pensée**" est préférentielle plus la personne a tendance à :

- paraître froide, critique et insensible aux yeux des personnes de type « sentiment »,
- dans un excès de logique, négliger fortement les sentiments des autres au risque de se les aliéner,
- croire qu'il n'est pas particulièrement nécessaire d'aimer les gens -ou d'être aimé- pour pouvoir bien travailler avec eux,
- Être sceptique jusqu'à l'analyse complète de tous les faits.
- se souvenir des faits et des chiffres plus facilement que des noms et des visages,
- envisager avant tout les conséquences logiques des décisions,
- aborder les problèmes de manière objective,
- prendre du recul par rapport aux situations.
- décider avec sa tête



- résoudre les problèmes de manière logique
- fonctionner plus spontanément sur un mode analytique
- être plus soucieuses de la justesse d'une décision que de son impact sur l'harmonie relationnelle
- à mettre en évidence les défauts plutôt que dire ce qu'elles apprécient
- privilégier la poursuite d'une vérité objective

Plus la fonction "Sentiment" est préférentielle plus la personne a tendance à :

- ☐ paraître illogique et trop sensible aux yeux des personnes du type « pensée »,
- ☐ décider avec son cœur,
- ☐ envisager avant tout ce qui est important pour elles et les autres avant de décider,
- ☐ mettre en doute des décisions qui affecteraient le bien-être des autres,
- ☐ immédiatement réfuter quelque chose qu'elle a dit et qui a offensé, au risque d'être perçu comme inconsistent,
- ☐ être plus soucieuses de l'harmonie relationnelle que de la justesse d'une décision,
- ☐ percevoir l'harmonie comme étant préférable aux conflits,
- ☐ aborder les problèmes de manière subjective,
- ☐ se mettre dans la situation de l'autre pour le comprendre,
- ☐ résoudre les problèmes en fonction de ses convictions personnelles,
- ☐ dire spontanément ce qu'elle apprécie plutôt que mettre en évidence les défauts.

2.2.3 Sensation et Intuition

Les fonctions: sensation et intuition



Certaines personnes préfèrent s'occuper des réalités - SENSATION.



Certaines personnes préfèrent s'occuper des éventualités - INTUITION.

Plus la fonction "**Sensation**" est préférentielle plus la personne a tendance à :

- paraître ennuyeux et étriqués aux yeux des personnes du type "Intuition",
- prendre connaissance des informations, de son environnement par ses 5 sens, par le détail,
- préférer des réponses précises,
- se concentrer sur la tâche en cours sans se préoccuper de ce qu'elle fera ensuite,
- trouver une satisfaction dans l'accomplissement de tâches qui produisent des résultats tangibles,
- croire que le changement pour le changement n'est pas nécessaire,
- préférer travailler dans un environnement où l'on s'occupe des faits et des chiffres plutôt que des théories et des idées,
- lire tous les magazines et journaux - de la première à la dernière page - et avoir les plus grandes difficultés à comprendre pourquoi tant de gens ne font qu'y jeter un coup d'œil,
- être à l'aise avec les réalités pratiques d'une situation,
- s'intéresser spontanément aux détails et les valoriser,
- s'intéresser plus au présent, à ce qui est, et au passé,
- préférer gérer les situations concrètes,
- avoir une approche pragmatique des choses,
- préférer progresser pas à pas,
- faire une seule chose à la fois,
- faire confiance à l'expérience, à ce qui a été démontré,
- s'accommoder des procédures voire les adorer.

Plus la fonction "**Intuition**" est préférentielle plus la personne a tendance à :

- paraître rêveuse, "dans les nuages" et dénuée du sens des réalités pour les personnes du type "Sensation",
- prendre connaissance des informations, de leur environnement globalement, sans détail,
- faire confiance à son intuition,
- s'attacher aux relations entre les faits,
- être curieuse,
- s'intéresser aux théories, aux relations de cause à effet, et les valoriser,
- être orienté futur, à ce qui sera voire à ce qui pourrait être, aux potentialités d'une situation,
- imaginer, créer, modifier,
- avoir une approche théorique des choses,
- sauter rapidement à la conclusion et passer d'une idée à l'autre,
- s'accommoder du changement et de la variété, voire à les adorer,
- faire plusieurs choses à la fois,
- rencontrer des difficultés à terminer des travaux de détail.



2.3 Synthèse Marston + Jung

Le modèle NUANCES : synthèse

Rationnel Sensation Introverti Acceptant Monde perçu comme défavorable	Rationnel Intuition Extraverti Agissant Monde perçu comme défavorable
Affectif Sensation Introverti Acceptant Monde perçu comme favorable	Affectif Intuition Extraverti Agissant Monde perçu comme favorable



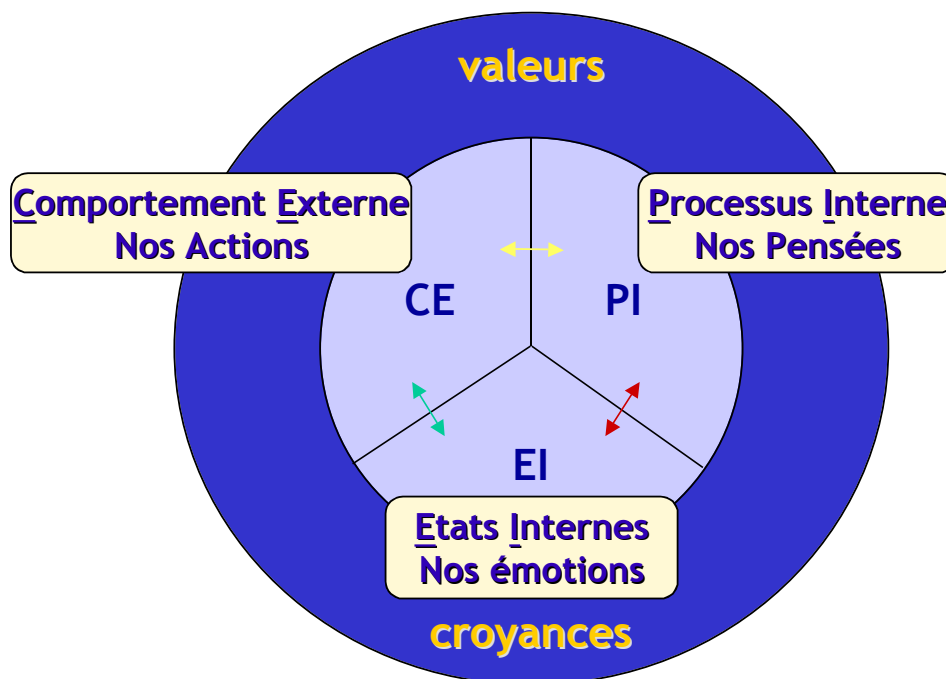
2.4 L'index de computation de la PNL

Les "Pnlistes" connaissent bien cet « Index de Computation » qui modélise notre fonctionnement.

Chaque partie de cet « Index de Computation » est en interaction avec les autres, en d'autres termes ces éléments forment un tout cohérent et s'influencent mutuellement. Ainsi nous pouvons explorer et modifier une partie, cela aura une incidence sur les autres :

- Nos pensées : notre "intellect" qui raisonne influence notre comportement et nos émotions.
- Nos émotions : notre partie affective qui ressent et influence nos comportements et nos pensées.
- Nos comportements : ce que nous faisons et comment nous le faisons. Lui aussi influence nos émotions et nos pensées.

PNL: L'index de computation



La question est de savoir dans quelle mesure ces parties s'influencent mutuellement. C'est ce que le modèle des profils NUANCES® cherche à mettre au jour.

2.4.1 Les Comportements Externes : l'action

Les comportements externes de l'index de computation correspondent à tout ce qui est perceptible par un tiers. Cela ne concerne pas seulement ce que nous faisons mais également comment nous le faisons. Cela concerne donc également tout ce qui est perceptible par les 5 sens:



- La vue: nos attitudes (celles du visage comme celle du corps), notre habillement, notre regard, notre rythme d'activité, etc...
- L'ouïe: le ton et le rythme de notre voix, les bruits divers que nous pouvons faire...
- Le toucher: la fermeté de notre poignée de main, les mains moites...
- L'odeur: l'eau de toilette ou le parfum, l'haleine...
- Le goût: celui d'un baiser entre amoureux par exemple.

Le modèle de Marston décrit précédemment nous donne une première approche des comportements externes. On peut enrichir cette approche par un modèle sur deux axes qui permettra de comprendre le style d'action d'une personne :

- un axe vertical qui détermine la priorité donnée par la personne à la tâche qu'elle est en train de réaliser ou à la relation avec son environnement (relation avec les personnes mais aussi relation avec les choses) ;
- un axe horizontal qui détermine le rythme général de l'action : paisible ou rapide.

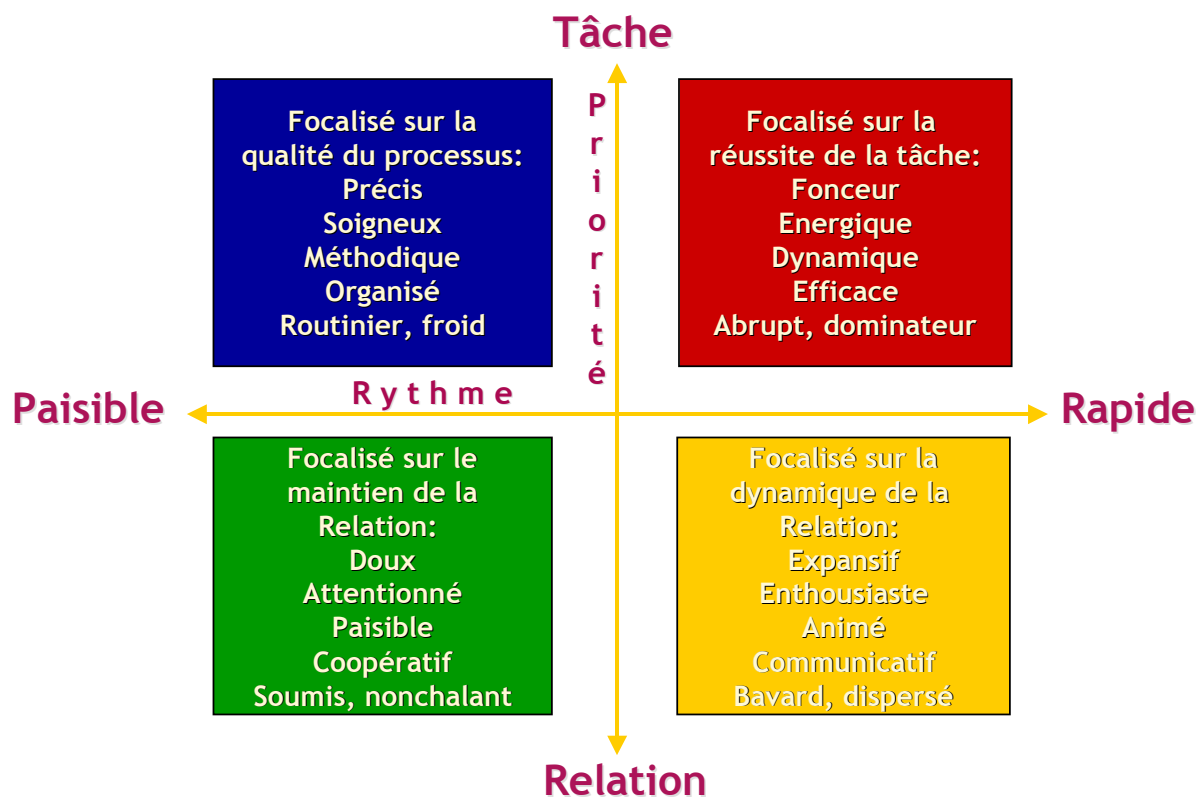
Ces deux axes déterminent quatre cadrans :

1. Le cadrant supérieur droit correspond aux personnes qui restent focalisées sur la tâche et adoptent un rythme rapide. Pour ces personnes ce qui prime c'est arriver le plus rapidement possible à l'objectif et le style d'action adopté est en rapport : fonceur et énergique mais qui peut aussi être abrupt voire dominateur.
2. Le cadrant inférieur droit correspond aux personnes qui restent focalisées sur la dynamique de la relation. Pour ces personnes ce qui est important c'est que leur rapport aux choses ou aux personnes évolue, pour elles le changement c'est la vie. Leur style de comportement se traduit par une grande interaction avec leur environnement : expansif et animé mais aussi bavard ou dispersé par un trop grand nombre d'interactions.
3. Le cadrant inférieur gauche correspond aux personnes qui restent focalisées sur le maintien de la relation. Ce qui compte pour elles c'est que la relation puisse perdurer, inutile de se précipiter : « qui va piano va sano ». Leur style d'action sera donc doux et coopératif mais pourra aussi être soumis ou nonchalant.



4. Le cadran supérieur gauche correspond aux personnes qui restent focalisées sur la qualité du processus. Ce qui compte pour elles c'est que la tâche soit bien exécutée, il ne faut donc pas foncer tête baissée mais au contraire prendre le temps de vérifier à chaque étape que le travail a bien été réalisé. Leur style d'action sera donc précis et méthodique voire routinière et froide car peu centrées sur la relation aux autres.

Comportement Externe: l'action



2.4.2 Les Processus Internes : la pensée

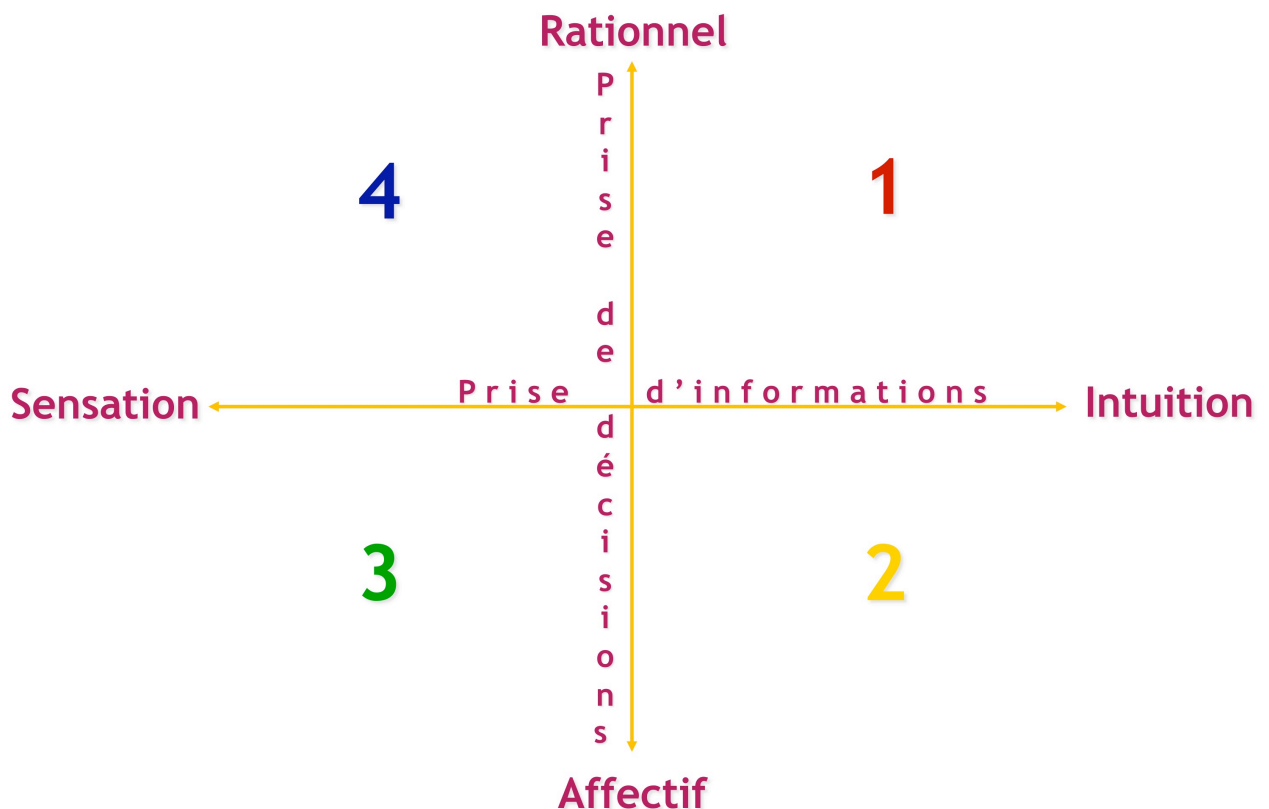
Considérons maintenant les processus internes. Ils sont influencés d'une part par nos émotions (la flèche rouge de l'index de computation) et d'autre part par nos comportements externes (la flèche jaune) c'est-à-dire ce que nous percevons physiquement par nos cinq sens (ce que nous regardons ou pas, ce que nous écoutons ou pas etc...).

En croisant cet index de computation avec les 4 fonctions décrites par Jung et exposées dans les paragraphes précédents, on peut établir un modèle sur deux axes qui permettra d'évaluer la façon dont une personne voit sa pensée influencée ou non par les deux autres parties. Un axe horizontal correspondant aux fonctions Sensation et Intuition qui traduit l'importance donnée aux perceptions (la Sensation) dans la récolte d'informations et un axe vertical correspondant aux fonctions Pensée et Sentiments traduisant l'importance des sentiments dans la prise de décision.



Ces deux axes déterminent 4 cadrans:

1. Le cadran supérieur droit correspond aux personnes qui orientent leurs décisions sur des bases rationnelles et ne laisseront que peu de place aux sentiments dans leur prise de décisions. Elles récoltent peu d'informations, seulement celles qui leurs semblent essentielles, pour prendre des décisions rapides en se fiant également à leur intuition.
2. Le cadran inférieur droit correspond aux personnes dont les décisions prennent en compte l'aspect affectif. Comme les personnes du cadran supérieur elles récoltent peu d'informations, seulement celles qui leurs semblent essentielles, pour prendre des décisions rapides en se fiant également à leur intuition.
3. Le cadran inférieur gauche correspond aux personnes dont les décisions prennent en compte l'aspect affectif et qui ne font pas confiance à leur intuition pour prendre leurs décisions. Leurs décisions sont plus prudentes et donc plus lentes que pour les personnes des deux cadrans précédents car elles prennent du temps pour récolter beaucoup d'informations.
4. Le cadran supérieur gauche correspond aux personnes qui orientent leurs décisions sur des bases rationnelles ne laissant que peu de place aux sentiments dans leur prise de décisions et qui ne se fient pas à leur intuition pour prendre leurs décisions. Leurs décisions sont plus lentes que pour les personnes des deux cadrans de droite car elles prennent du temps pour récolter beaucoup d'informations.

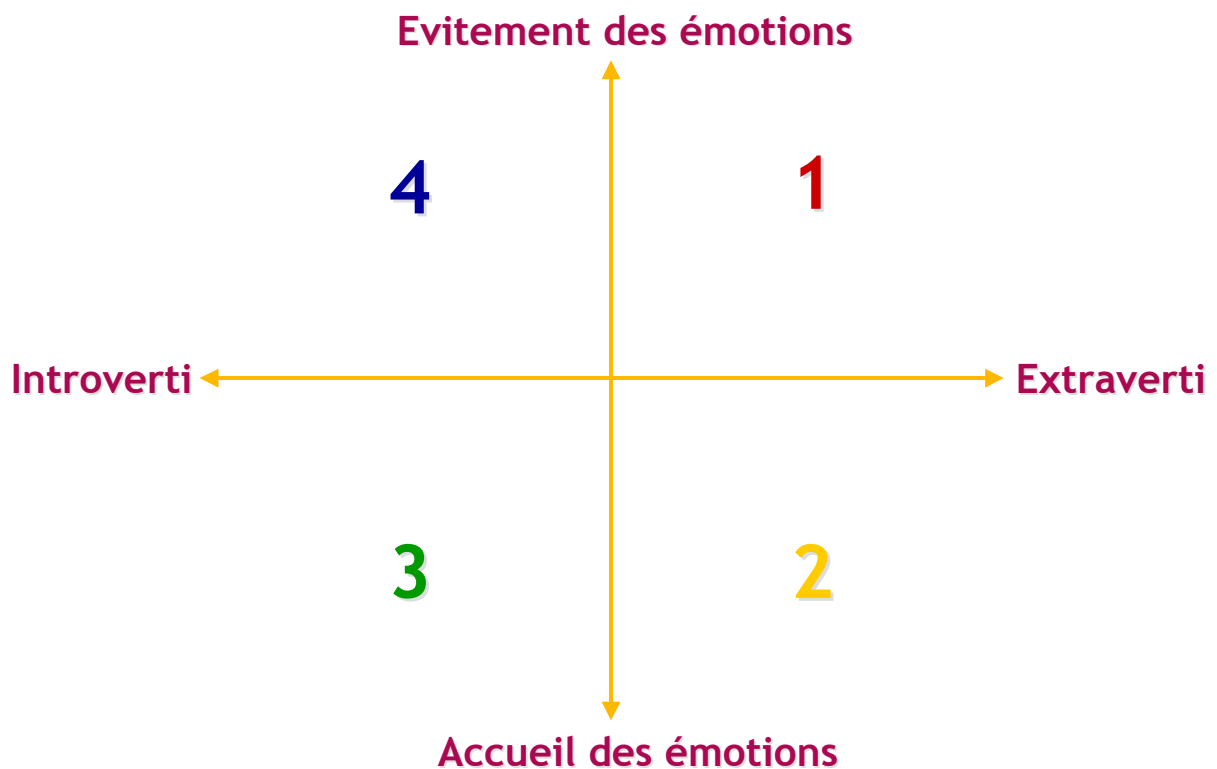




2.4.3 Les États Internes : les ressentis

Voyons maintenant comment la gestion de nos émotions est influencée par nos comportements ou nos processus internes.

Face à nos émotions, nous avons deux attitudes possibles: les accueillir ou chercher à les éviter. De plus, nous pouvons adopter deux orientations: l'une vers l'intérieur en étant Introverti et l'autre vers l'extérieur en étant extraverti. Traçons à nouveau deux axes correspondant à ces possibilités et regardons à quels types de personnes correspond chaque cadran.



1. Le cadran supérieur droit correspond aux personnes qui ont tendance à ne pas accueillir leurs émotions qu'elles considèrent souvent comme une faiblesse. Elles ont tendance à les rejeter voir à les nier et font de même avec les émotions des autres. Mais rejeter ou nier une émotion ne la supprime pas, l'émotion est bel et bien là. Ayant une orientation extravertie, une personne dans ce cadran va évacuer ses émotions vers l'extérieur:
 - En augmentant son niveau d'activité, par exemple en se réfugiant dans le travail lorsqu'elle vit des difficultés affectives.
 - En exprimant ses émotions sans reconnaître son état émotionnel: par exemple affirmera ne pas être en colère tout en ayant une attitude typique de la colère.
 - En "rackettant" ses émotions: exprimera de la colère (l'émotion correspondant le moins à la faiblesse) alors qu'elle ressent en réalité une autre émotion (tristesse, peur...).



En ignorant les émotions des autres, une personne dans ce cadran pourra également adopter des attitudes blessantes envers les autres bien que son intention ne soit pas de blesser.

2. Le cadran inférieur droit correspond aux personnes qui accueillent leurs émotions et qui, extraverties auront tendance à les exprimer aussitôt. Centrées sur leurs propres émotions, elles peuvent parfois les "imposer" aux personnes présentes, et être alors perçues comme égocentriques. Évacuant rapidement leurs émotions, ces personnes peuvent être sujettes à des changements d'attitudes rapides, des "sautes d'humeurs" liés aux changements émotionnels. Elles pourront ainsi passer rapidement des larmes au rire en "oubliant" l'émotion précédente pour passer à la suivante. Leurs colères seront également de courte durée et les réconciliations rapides. Ce type de comportements pourra être difficile à accepter pour des personnes des cadrans 3 et 4. Les premières parce qu'elles ne se sentiront pas écoutées dans leurs émotions (elles ont besoin de temps), les secondes parce qu'elles considéreront ces changements brutaux comme un manque de maîtrise de soi, de la superficialité voir de l'inconvenance en fonction des circonstances.

Dans ce cadran, une personne se sent stimulée par les émotions et aura tendance à les rechercher plutôt qu'à les fuir. Bien sûr la recherche d'émotions positives (joie, plaisir...) aura la priorité, mais paradoxalement les émotions négatives pourront également être recherchées: le trac pour un artiste avant de monter sur scène, la peur en montant dans les manèges les plus trépidants dans un parc d'attractions, la tristesse en choisissant des films déchirants et en sortant du film le sourire aux lèvres et les yeux rougis par les larmes.

Attention, ce n'est pas parce qu'une personne est dans ce cadran qu'elle n'a pas elle aussi son "stock" d'émotions non résolues, il faut se garder de conclusions trop hâtives et ne pas oublier que nous sommes tous à un moment ou à un autre dans chacun des 4 cadrans.

3. Le cadran inférieur gauche correspond aux personnes qui ont tendance à accueillir leurs émotions et qui, introverties, ne veulent surtout pas les imposer à leur entourage. Une personne dans ce cadran aura tendance à enfouir ses émotions et à les "ruminer", pouvant ainsi avoir des réactions à retardement qui peuvent surprendre (la rancune par exemple). Ses propres émotions "en veilleuse" une personne dans ce cadran a une capacité particulière à se centrer sur l'émotion des autres et à faire preuve d'empathie. Un des risques est que si elle n'y prend garde, l'empathie devienne sympathie, et que la personne "vive" alors des émotions qui ne lui appartiennent pas.

N'ayant pas pour habitude d'évacuer ses émotions, le paradoxe auquel peut être confrontée une personne dans ce cadran est celui d'une explosion soudaine des émotions engrangées: tristesses accumulées provoquant une crise de larme que la personne a du mal à expliquer en raison du mélange des émotions, des rancœurs et des frustrations inexprimées qui se traduisent par une colère froide mais bien réelle, des peurs accumulées provoquant des crises d'angoisse. Ces "excès" émotionnels seront particulièrement mal perçus par les personnes du 1^{er} cadran qui les considèrera comme de la faiblesse.

4. Le cadran supérieur gauche correspond aux personnes qui ont tendance à ne pas accueillir leurs émotions ou celles des autres car elles leur font peur. Introvertie, une personne dans ce cadran



essayera de se protéger de ses émotions en les contrôlant et de se protéger de celles des autres en les évitant. Pour cela elle cherchera à :

- rationaliser et intellectualiser (refuge de la "pensée"),
- mettre en place des procédures et des méthodes rassurantes,
- à ne rien laisser filtrer de ses émotions pour éviter d'y être confronté par les autres,
- à se retrancher dans une "tour d'ivoire" pour éviter les émotions des autres au risque de passer pour froide et sans cœur.

Dans ce cadran, une personne sera perçue comme émotionnellement stable, impassible, ayant du "sang-froid", mais cela pourra être perçu négativement en particulier par les personnes du cadran opposé (N°2) qui verront dans ce manque d'expression des émotions un manque de cœur et de sensibilité.

Les cadrans 1, 2, 3 et 4 correspondent, vous l'avez compris, aux 4 couleurs Rouge, Jaune, Vert et Bleu. Pour résumer les 4 façons de gérer nos émotions :



La Maison des émotions (métaphore humoristique) :

Imaginez un instant que nos émotions soient comme des visiteurs sonnant à la porte de notre maison sans y avoir été invités. Quelle attitude adopter?



Le Rouge et le Bleu vont "à priori" les considérer comme "potentiellement" dangereux (perception défavorable de l'environnement) au contraire du Jaune et du Vert.

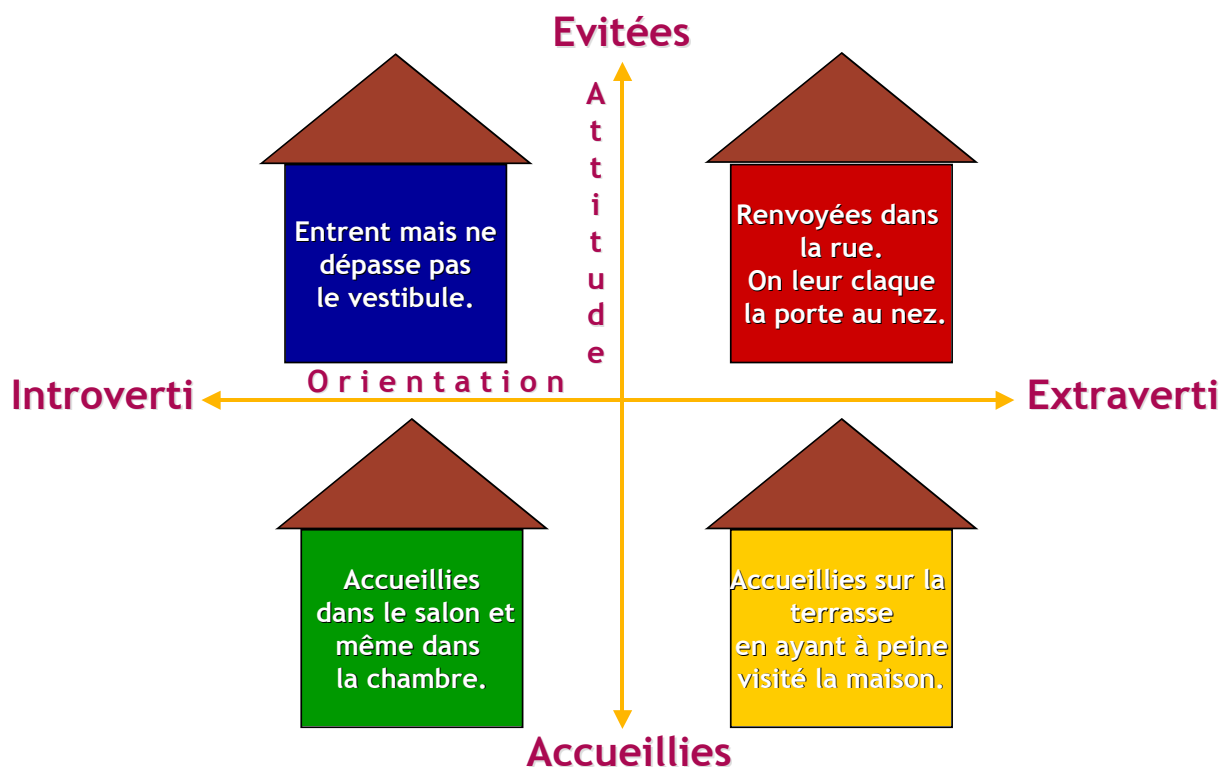
Le Rouge dans son besoin de domination va tout simplement empêcher l'intrusion et protéger son territoire, il leur ferme donc la porte au nez. S'il le faut, il leur claquera même la porte au nez histoire de montrer qui est le maître ici!

Le Bleu dans son souci de conformité fera entrer les visiteurs (on ne dira pas de lui qu'il laisse les gens dehors!), mais ceux-ci ne dépasseront pas le vestibule: il ne va tout de même pas les laisser semer le désordre dans sa maison!

Le Jaune, dans son désir d'influence et d'échanges, les fait entrer immédiatement et les dirige droit vers la Terrasse extérieure pour boire un verre. C'est toujours sympa d'avoir du monde à la maison, et il fait si beau dehors!

Le Vert dans son besoin de stabilité et d'harmonie les accueille à bras ouvert, les installe confortablement dans le salon et après les avoirs longuement écoutés il leur propose de dîner: ses visiteurs ne vont tout de même pas repartir sans avoir manger. Le repas terminé il leur offre de passer la nuit, ce ne serait pas prudent de reprendre la route à cette heure!

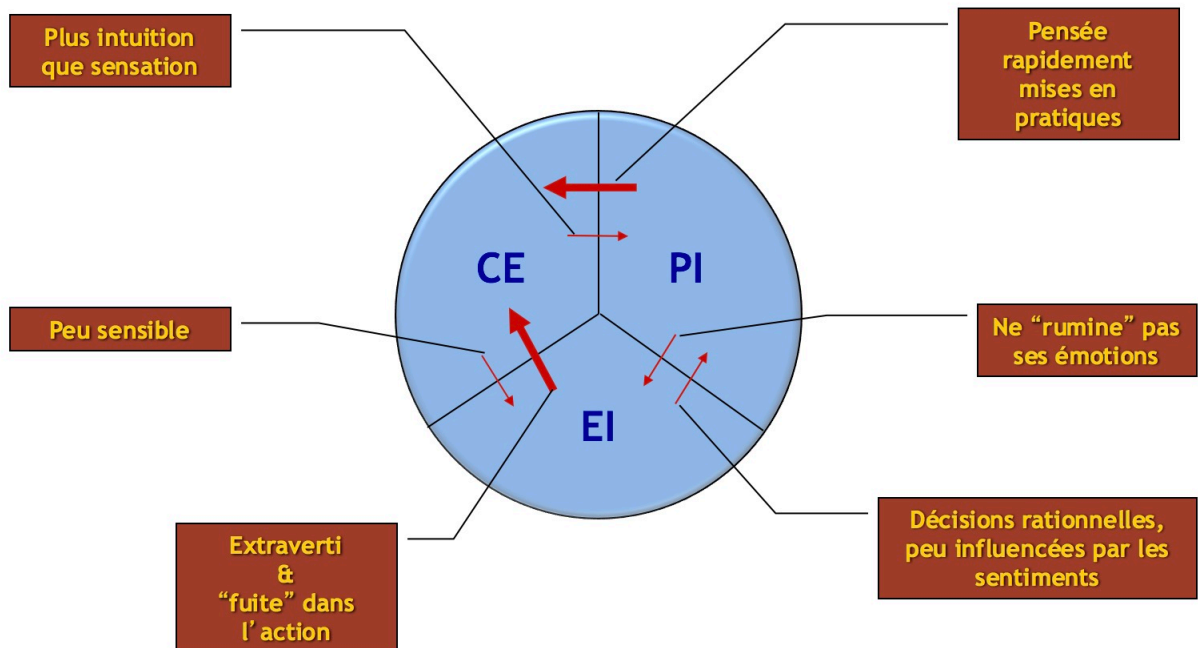
L'accueil des émotions dans "sa maison"



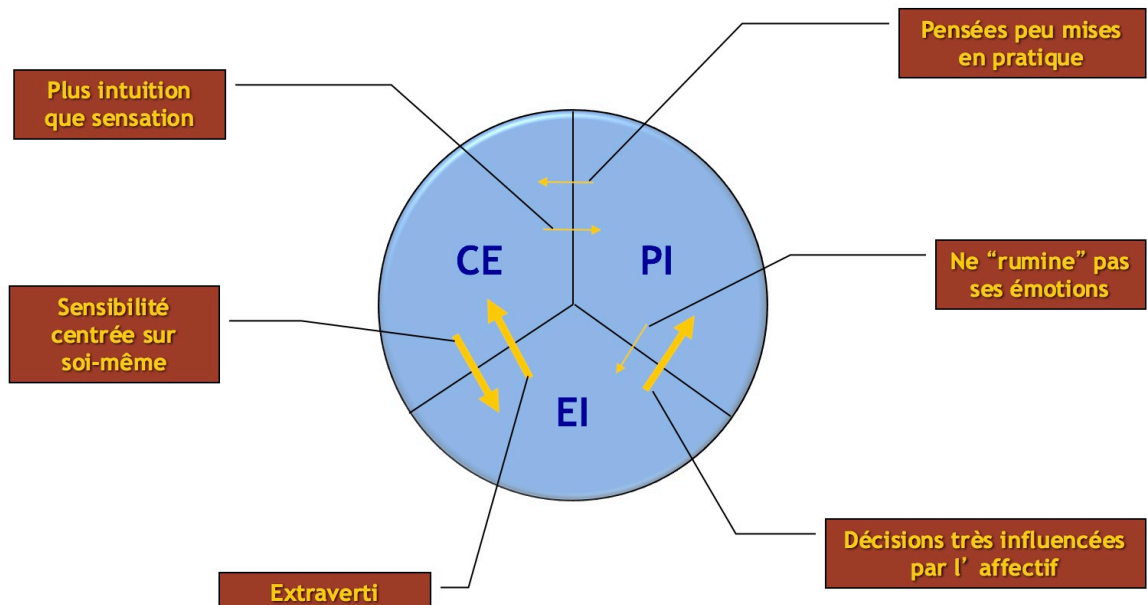


Sur l'index de computation les 4 couleurs peuvent se résumer ainsi:

L'index de computation du Rouge

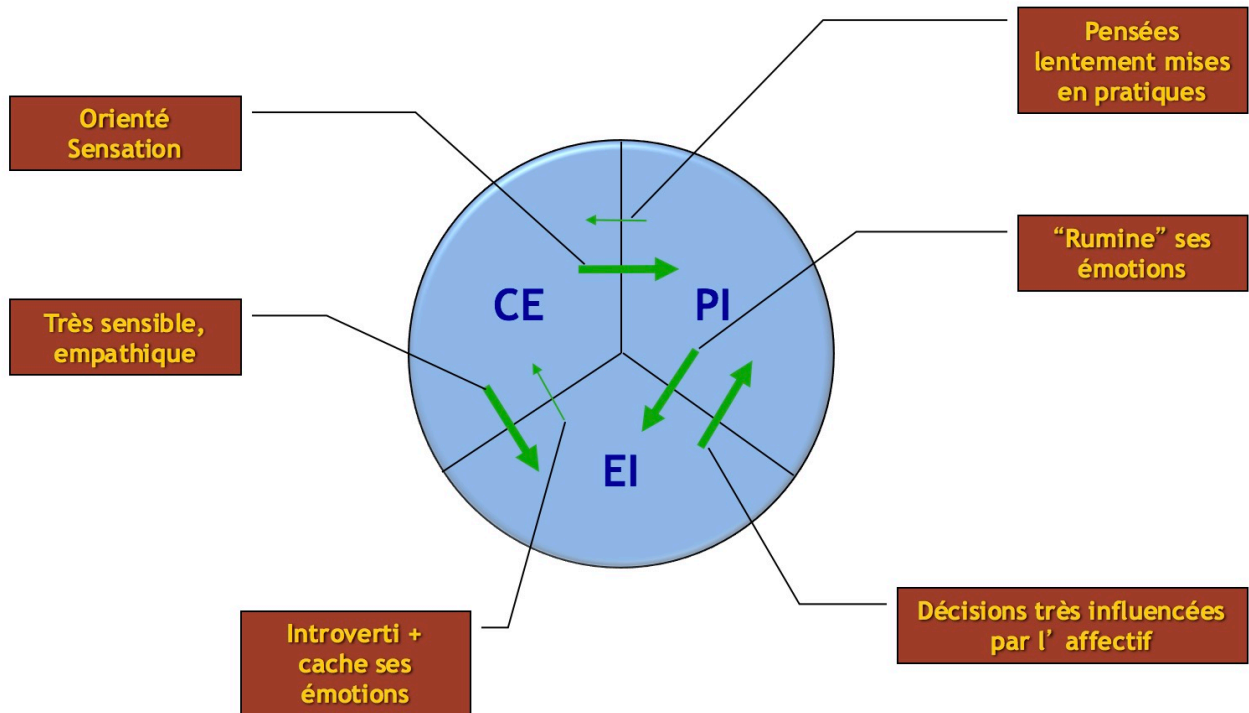


L'index de computation du Jaune

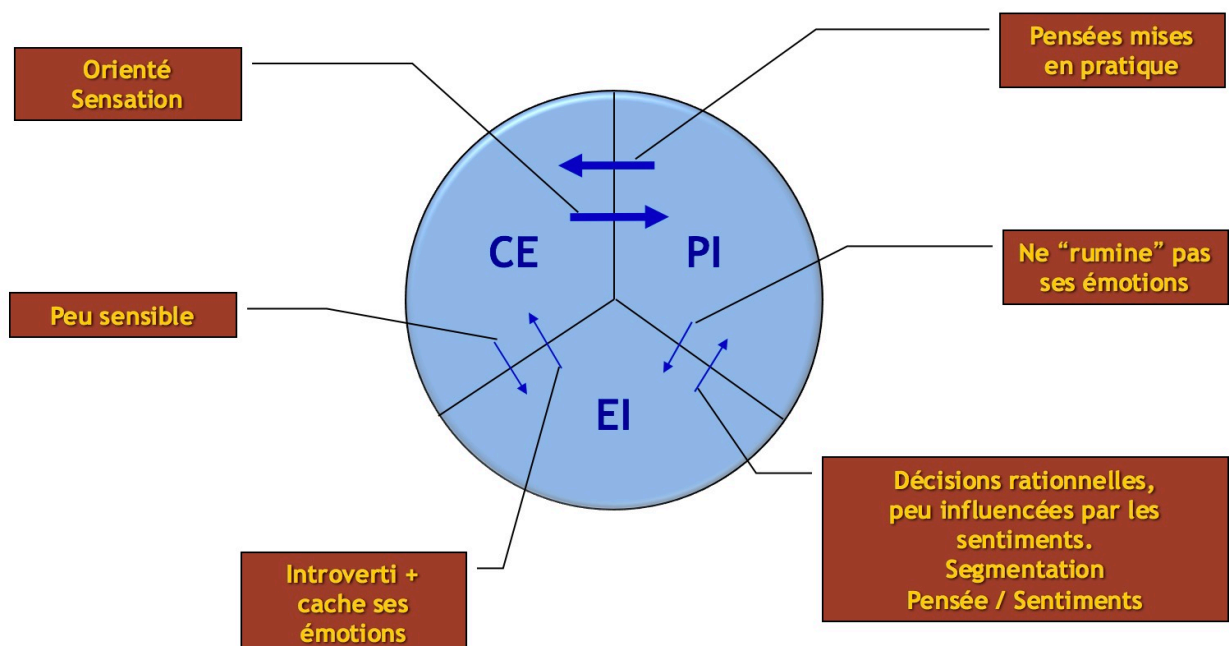




L'index de computation du Vert



L'index de computation du Bleu





2.5 Le quadrant d'Ofman

Le quadrant de Daniel Ofman (appelé Core Quadrant en anglais) repose sur un schéma simple et représente un outil très intéressant dans la régulation des relations interpersonnelles et l'amélioration de la connaissance de soi. En dépassant en effet la simple opposition "points forts - points faibles", Ofman enrichit singulièrement la dynamique de changement ou d'évolution des personnes.

Il se présente sous la forme d'un carré dont les 4 angles déploient un ensemble de tensions, quasi logiques, particulièrement éclairantes quant à la dynamique évolutive de chacun au quotidien comme en période de stress ou de pression.

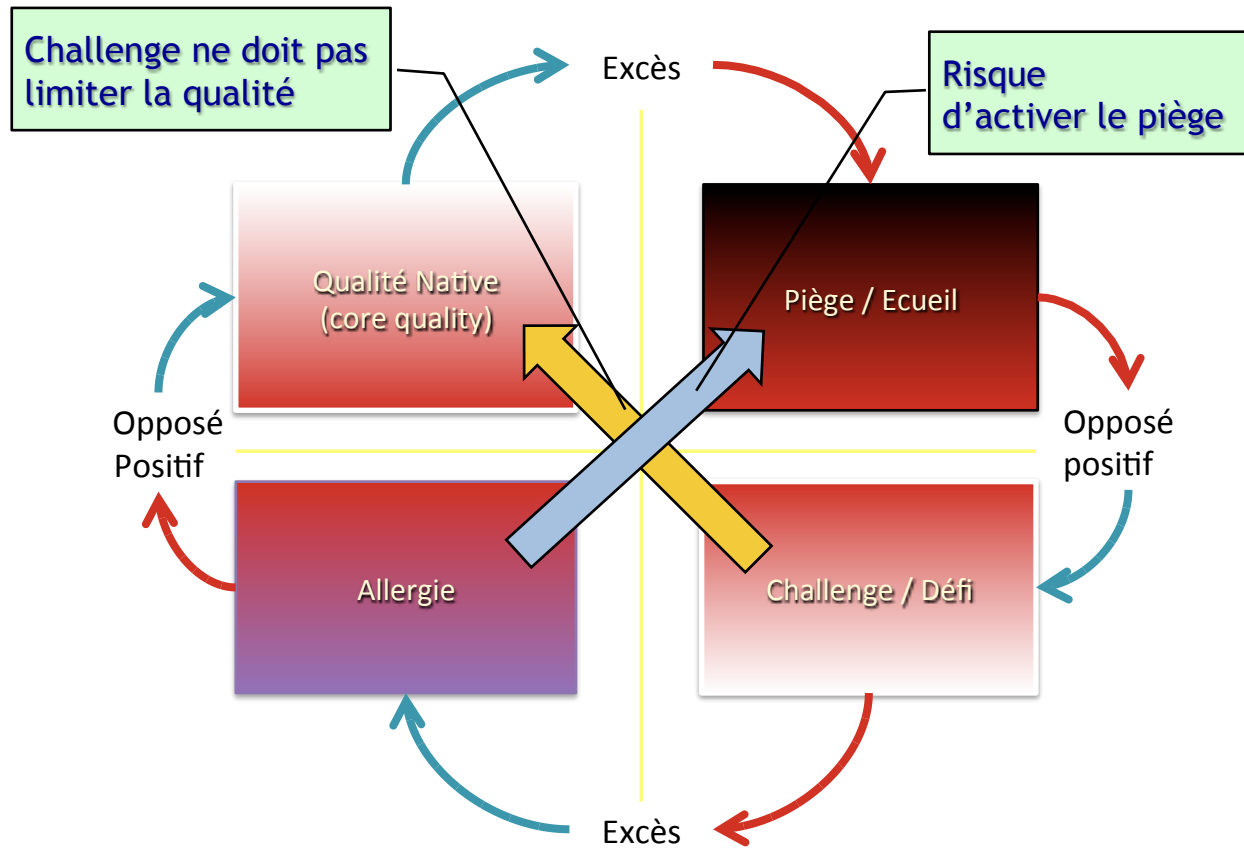
1° angle: les **qualités fondamentales** (core quality). Elles sont présentes dans l'essence d'une personne donnée. C'est une qualité que l'on vous a toujours reconnue, elle n'a pas été acquise (par une formation et par l'expérience) mais est innée, elle se différencie en ce sens des compétences qui sont acquises. Elles donnent "sa couleur" à une personne en la qualifiant d'emblée. Par exemple, la détermination, l'ordre, la spontanéité, l'empathie... Bien que ces qualités soient innées et donc non apprises, elles peuvent toutefois être développées...

2° angle: le **piège** c'est en somme l'ennemi du bien ou encore une distorsion de la qualité fondamentale exprimée à l'excès... Exemple: quelqu'un de rigoureux court le risque de devenir tatillon et ergoteur ou encore quelqu'un d'adaptable peut virer à l'inconstance... ou encore la détermination peut se muer en obstination. On devine ici le lien très étroit, intrinsèque, entre la qualité fondamentale et le piège.

3° angle: le **challenge** (ou encore défi, contrepoids). Bonne nouvelle, pour échapper à nos pièges nous avons nos challenges ! Un challenge c'est la qualité positive contraire au piège. Ainsi qualité fondamentale et challenge sont des qualités complémentaires. Le challenge "souplesse" peut être le contrepoids de "tatillon".

4° angle: l'allergie ou le facteur allergisant. C'est la réaction, relativement fréquente, de type allergique à une trop forte dose de son challenge. Exemple: quelqu'un de "rigoureux" (qualité fondamentale) aura tendance à "ergoter" (piège) s'il est confronté à "l'indécision" (allergie) d'un autre d'autant que celle-ci représente une trop forte quantité de son challenge (la "souplesse"). Et il ne saura guère comment s'y prendre.

En résumé, ce qui rend chacun d'entre nous vulnérable n'est pas tant son facteur "piège" que son facteur "allergisant", car c'est lui qui nous précipite vers notre "piège". Exactement comme avec notre système immunitaire, l'allergie sera d'autant plus forte avec le stress, rien d'étonnant donc à ce que le stress nous précipite dans notre "piège".



Quatre "pépites" à tirer de ce quadrant:

Pépite n°1 : les critiques reçues renseignent sur nos qualités fondamentales

Nos pièges "préférés" sont le résultat naturel de nos qualités fondamentales. Par exemple, notre flexibilité appréciée est à la source de notre versatilité, notre esprit de décision porte le germe de ce côté directif qui nous est aussi reproché. La bonne nouvelle vient donc des critiques que nous recevons : elles nous renseignent aussi sur nos qualités premières à la source de la distorsion.

Lorsque nous entendons 'ne soit donc pas si...' et que nous sommes enclin à nous justifier et à nous défendre, nous pouvons aussi appuyer sur la touche "pause" et réfléchir à cette question : laquelle de mes qualité fondamentale est dans le "trop" et l'exagération ?

Pépite n°2 : les gens dont le comportement nous agace sont porteurs de ce dont nous avons le plus besoin

Récapitulons le cadran d'Ofman en sens inverse et repartons des allergies. Une allergie est ici à considérer comme l'exagération d'un challenge. Et, si nous suivons la logique du cadran, ce challenge n'est rien d'autre qu'une qualité ressource à développer lorsque nous sommes dans un piège. Par conséquent, celles et ceux qui déclenchent mes allergies sont ceux qui ont suractivé une qualité dont j'ai besoin (mon challenge). Par exemple, un empathique qui ne supporte pas un "dictateur" peut voir avant le dictat une capacité à affirmer ses opinions et à décider. Un homme d'action qui ne supporte pas les mous et leur côté légume prononcé pourrait y trouver des trésors de patience. Un personnage déterminé qui ne supporte pas



les laxistes pourrait aussi prendre une leçon de tolérance.

Malheureusement nos allergies nous aveuglent et rendent bien souvent impossible cette analyse des allergènes. Et pourtant nous savons tous depuis Hippocrate qu'entre le médicament et le poison ce n'est qu'une question de dose...

Pépète n°3 : très souvent nous nous lions aux personnes dont la qualité native correspond à notre challenge...

Pépète n°4 : combiner qualité fondamentale et challenge fait disparaître nos pièges et nos allergies

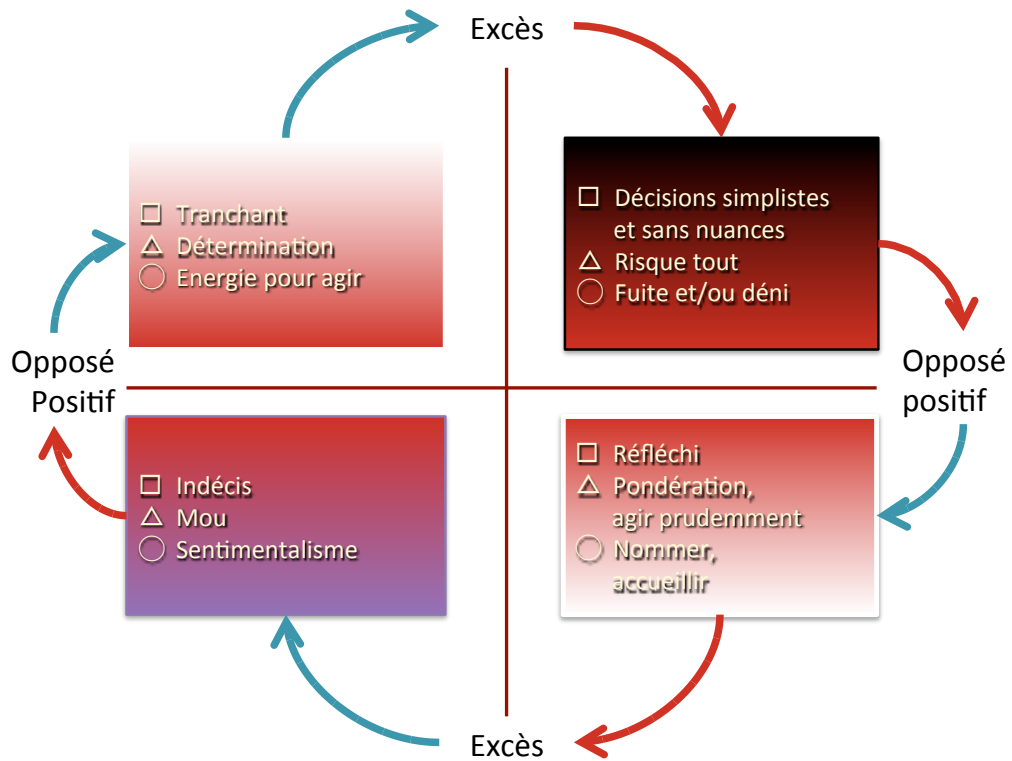
Le génie du "et" prévaut à la tyrannie du "ou". Dans le "ou" nous alternons entre qualité / piège ou entre challenge / allergie. Dans le "et" ce sont les deux compléments qui sont combinés et intégrés. Il y a donc ici un équilibre à trouver entre qualité fondamentale et challenge! Pour faire simple, en reprenant l'un des exemples précédents, comment développer une "rigueur souple" pour éviter d'ergoter. Il s'agit de trouver pour chacun le contrepois juste à sa qualité pour lui permettre de durer sans nous faire tomber dans notre piège.

Le quadrant d'Ofman et les couleurs NUANCES®:

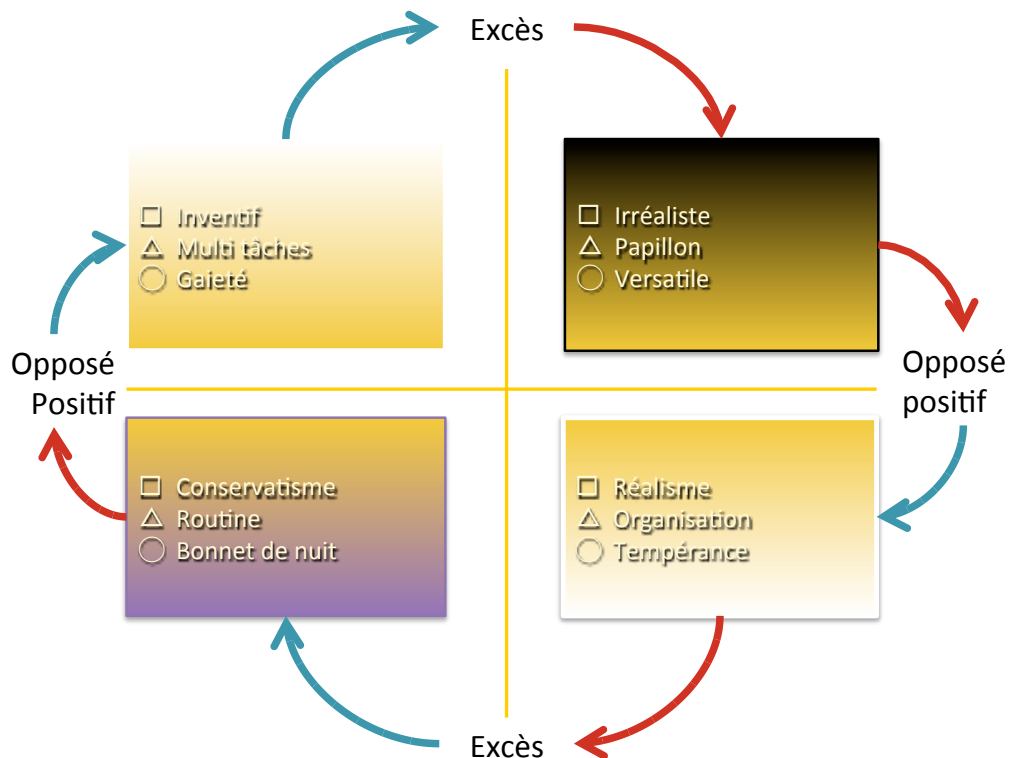
Il est évident qu'il n'existe pas un quadrant type par couleur. Chaque personne, quelle que soit sa ou ses couleurs dominantes devra dessiner ses propres quadrants en fonction de ses qualités fondamentales. Les 4 transparents suivants ne sont que 4 exemples, un par couleur, mais ne constitue pas une typologie applicable à chaque. Ces quadrants ont été réalisés en partant de la qualité fondamentale correspondant à une couleur donnée, mais le quadrant peut être rempli en commençant par n'importe quel angle. Il est ainsi parfois plus facile d'identifier l'allergie ou le piège que la qualité fondamentale. Chaque quadrant donne en réalité 3 exemples, un par registre "pensée", "action" et "émotion".



Quadrant d'Ofman - Qualité Rouge

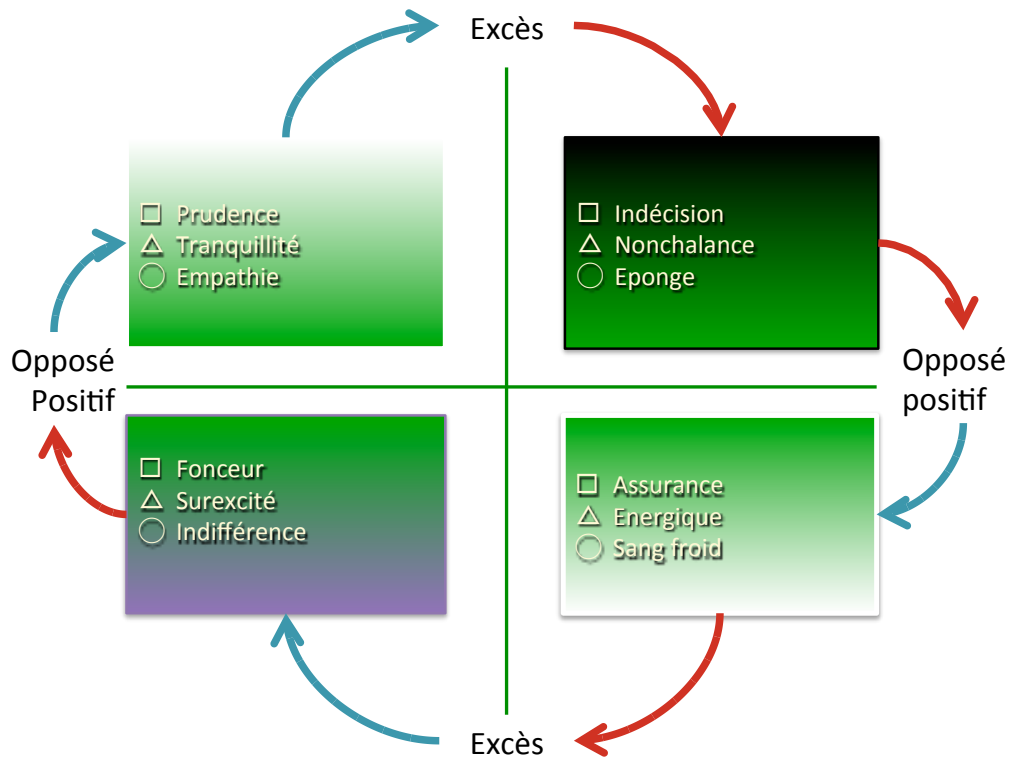


Quadrant d'Ofman - Qualité Jaune

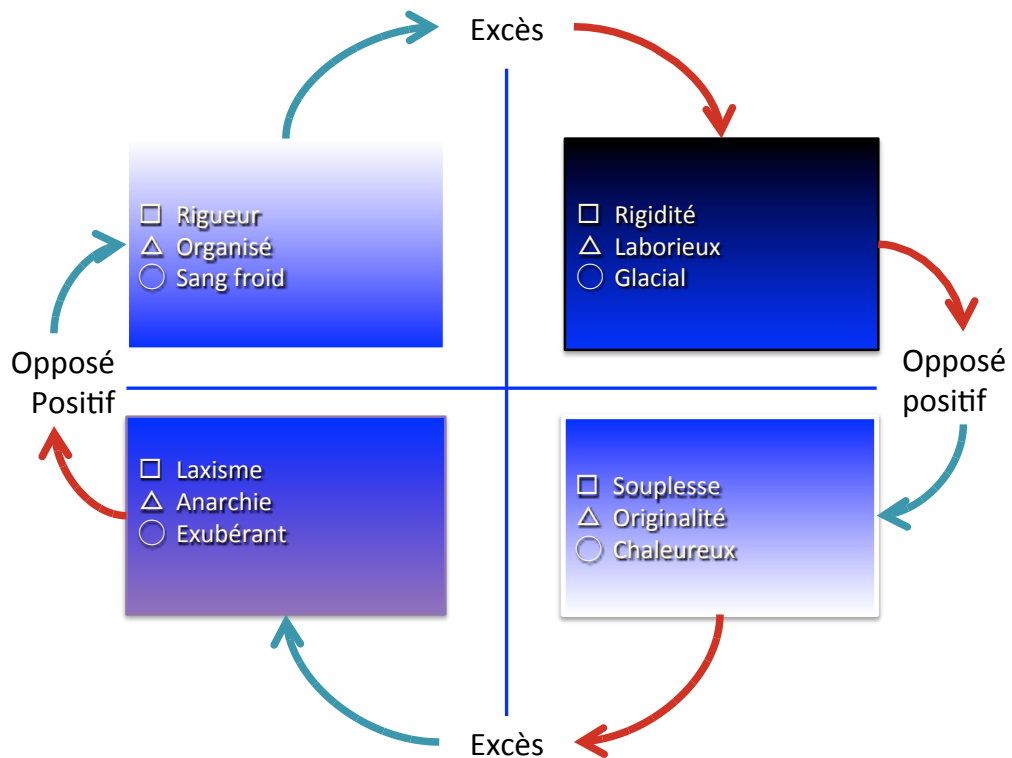




Quadrant d'Ofman - Qualité Vert



Quadrant d'Ofman - Qualité Bleu





CHAPITRE 3

LES GRAPHIQUES DES PROFILS

NUANCES®

OBJECTIF :

- Savoir interpréter les graphiques

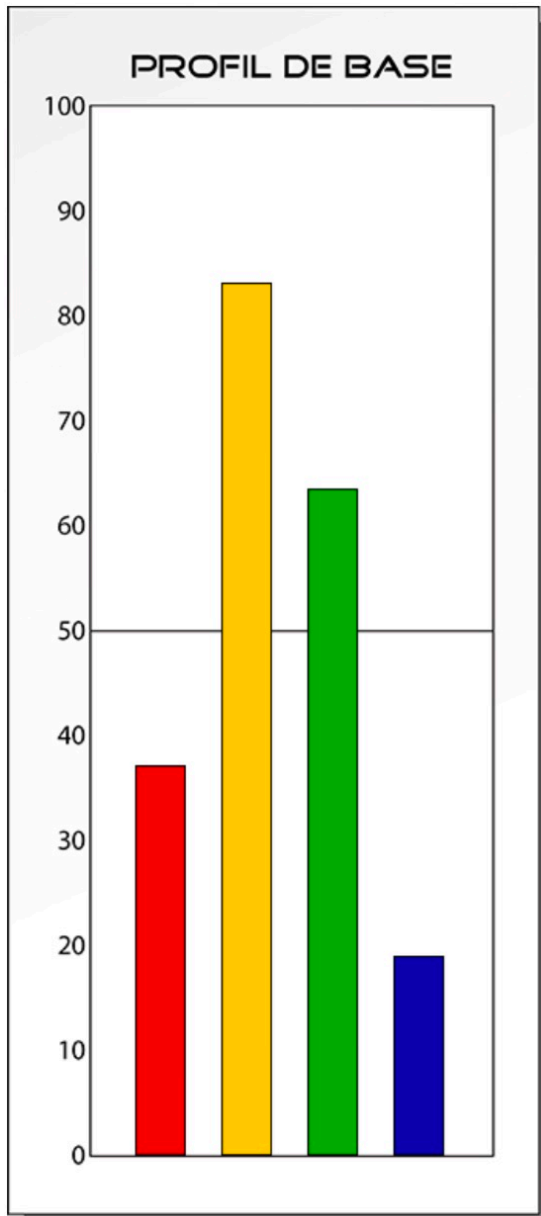
CONTENU :

- Le style de Base et le style de Phase
- Le modèle des couleurs et les 2 graphiques principaux
- Les étapes pour lire les graphes



3.1 Le style de Base et le style de Phase

3.1.1 Le style de Base



Le « Profil de Base » correspond au graphique n° 1. Il représente le Moi privé. C'est l'aspect de notre comportement le moins consciemment choisi et le moins susceptible à variation. C'est celui qui s'est construit au fil du temps de notre naissance à aujourd'hui.

En regardant ce graphique, nous pourrions voir ce que nous sommes quand nous subissons une forte pression ou à l'inverse quand nous sommes parfaitement à l'aise. Dans ces deux cas, en général, le « masque » tombe (ne dit-on pas "chassez le naturel il revient au galop"?).

Ce graphique est obtenu à partir des réponses « moins » du questionnaire. Les recherches nous montrent que le cerveau ne peut concevoir la négation et par conséquent les réponses à des questions négatives (ce que vous êtes le moins) ont tendance à être plus « vraies » car notre inconscient est en quelque sorte "trompé".

C'est le graphique qui est le moins susceptible de changer, car c'est celui qui dépend le plus de nos croyances, de notre éducation, de nos expériences, de notre environnement culturel et bien sûr de ce que nous étions déjà à la naissance c'est-à-dire notre génétique. Il faudra donc un événement avec un fort impact émotionnel pour faire changer notablement ce graphique.

Ce graphique sert donc à comprendre la personne telle qu'elle est vraiment et non telle qu'elle veut paraître. Il est donc particulièrement utile dans la résolution des conflits ou dans la cohésion d'équipe.

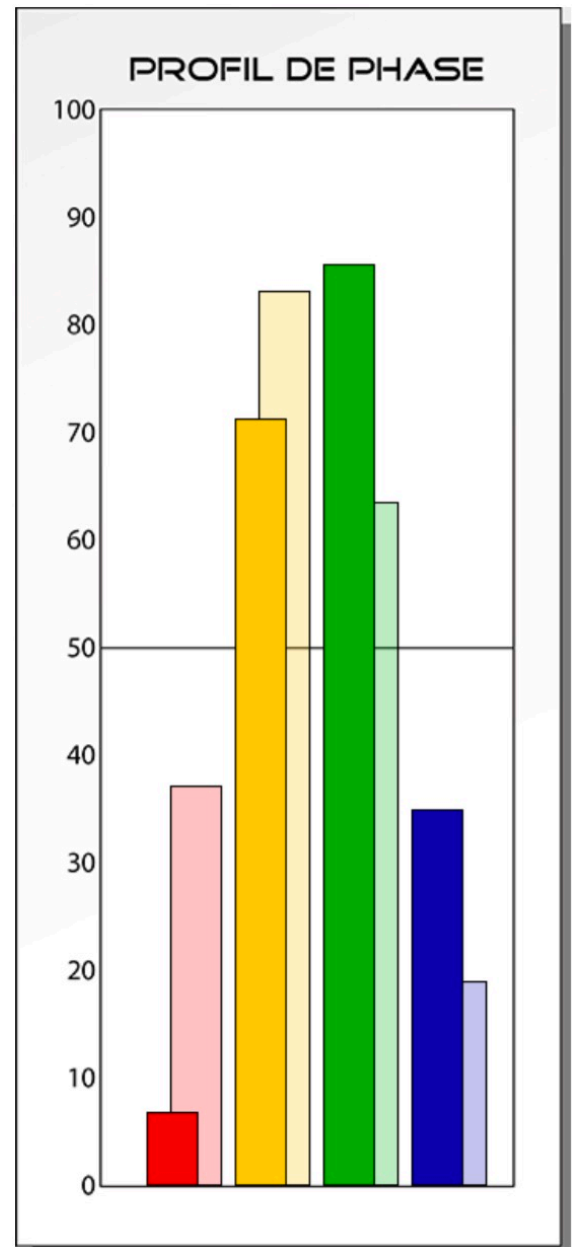


3.1.2 Le style de Phase

Le « **Profil de Phase** » correspond au graphique n°2. Il décrit plutôt le Moi public. C'est ce qui nous rapproche le plus de ce que Jung appelle la « persona » ou le « masque ». C'est l'aspect de nous-mêmes le plus consciemment choisi, que nous voulons montrer aux autres. C'est le "paraître" ou bien ce que nous croyons être adapté dans une situation donnée, le "rôle" que nous acceptons de jouer.

Ce graphe est, des 2 graphes principaux, celui qui a le plus de chances de changer. Il a tendance à refléter les comportements que nous sentons devoir manifester dans une situation donnée tout comme les nouveaux comportements que nous aimerions apporter à une situation. Il est souvent considéré par les autres comme la partie de notre personnalité la plus lisible. C'est le fameux « compromis » que nous faisons avec l'environnement social.

L'interprétation de ce graphe peut donc être d'une très grande utilité pour aider quelqu'un à clarifier ce qui est attendu ou ce qui est exigé par une situation. Si le graphe correspond à un comportement considéré comme non approprié, on peut se servir de cette information pour déterminer une stratégie afin de modifier le comportement. Rappelons que le graphe qui apparaît en arrière-plan est le graphe de Base répété afin de visualiser directement les écarts entre les deux graphes. L'analyse de ces écarts est riche d'enseignements, en particulier si les écarts sont importants: Il se peut que la personne fasse des efforts particuliers pour faire face à une situation. Cela est alors source de fatigue et de stress. Un questionnement pour identifier les raisons qui poussent à ce comportement non "naturel" apporteront des débuts de solutions au problème.





Pour résumer:

Style de Base

- o Moi privé
- o Le naturel
- o Personnalité accumulée: change lentement



Style de Phase

- o Moi public (la persona de Jung)
- o Le Masque
- o Lié à l'environnement: changeant

3.1.3 La ligne de préférence et l'échelle

La ligne de préférence est la ligne horizontale située sur les graphiques à la hauteur de 50 sur l'échelle de gauche. Cette ligne a une raison d'être: faciliter la lecture des graphes en vue de leur interprétation. Elle ne constitue en aucun cas une référence absolue ou une quelconque moyenne. Simplement, elle permet de visualiser rapidement les couleurs dominantes situées au-dessus: les couleurs de préférence et mesurer visuellement les écarts entre les couleurs de différents graphiques d'une même personne.

De la même façon, l'échelle graduée de 0 à 100 ne constitue nullement une référence absolue: une personne avec un jaune à 80 (mais un vert à 70) a peut-être des comportements moins expansifs qu'une personne avec un jaune à 70 (mais un rouge à 60). Ce qui est important ce n'est pas la valeur absolue d'une couleur mais l'ordre des couleurs dans un graphe et les écarts entre les couleurs de ce graphe.

3.2 Méthode pour interpréter un profil

1. Regardez l'allure générale des deux graphes, leur topographie, et notez les éléments qui sautent aux yeux. Y-a-t-il un pic (i.e. une couleur fortement dominante)? Les graphes sont-ils



LES GRAPHIQUES DES PROFILS

montagneux (i.e. avec des couleurs franchement dominantes) ou légèrement vallonnés (profils "flexibles")?

Ensuite, commencez toujours par le Style de **Base**, le plus important. Puis procédez méthodiquement:

2. Déterminez la couleur **dominante**, la décrire globalement (modèle DISC).
3. Nuancez cette dominante en identifiant les **tendances** (très fortes, fortes, modérées, faibles) qui apparaissent dans le graphique, c'est-à-dire les écarts entre les intensités des couleurs, et expliquez (voir ci-après comment identifier ces tendances).
4. Recommencez la même démarche avec le style de **Phase**.
5. Repérez les **écarts** entre les deux graphiques principaux. Analysez ces écarts en regard de la situation actuelle de la personne.

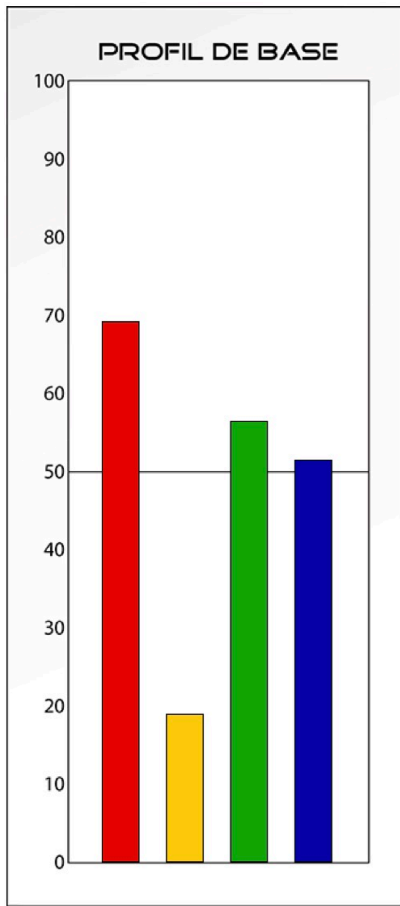
Affinez votre analyse en examinant la grille **NUANCES®**:

6. Repérez comment chaque couleur du graphe de **Base** d'est « répartie » dans les trois indicateurs de **Base**.
7. Identifiez les modes préférentiels de **pensée** (voir § 2.4.2) pour la **Base**
8. Identifiez les modes préférentiels **d'action** pour la **Base** (voir §2.4.1).
9. Identifiez les modes préférentiels de gestion des **émotions** pour la **Base** (voir § 2.4.3).
10. Repérez comment chaque couleur du graphe de **Phase** est « répartie » dans les trois indicateurs de **Phase**.
11. Identifiez les modes préférentiels de pensée, d'action et d'émotions pour la **Phase**.
12. Repérez les écarts de chaque indicateur de **Phase** par rapport à l'indicateur correspondant dans la **Base**.

Au fur et à mesure de votre analyse, prenez des notes et lors du débriefing avec l'intéressé (voir le §3.4), validez pas à pas les notes que vous avez prises. L'interprétation dépend énormément du contexte et la première analyse que vous aurez faite sera améliorée et enrichie par le questionnement du coaché.



3.2.1 Identification des tendances dans un graphe



Pour évaluer si une tendance est *très forte*, *forte*, *modérée* ou *faible*, mesurez les écarts entre les points.

Tendance très forte : 50 et plus (ex. R-J = 51)

Tendance forte : 25 à 50 (ex. V-J = 36)

Tendance modérée : 10 à 25 (ex. R-V = 15)

Tendance faible : moins de 10 (ex V-B = 4)

Deux aspects sont à prendre en compte :

- L'écart de chaque point par rapport à la ligne de préférence (au-dessus ou en dessous).
- L'écart de chaque couleur par rapport à chacune des autres.

Dans l'exemple ci-contre, le Rouge est *très fortement* supérieur au Jaune et *modérément* supérieur au Vert et au Bleu. Le Rouge peut donc être considéré comme *modérément* dominant. Le Bleu est quant à lui *modérément* supérieur au Jaune et *faiblement* inférieur au Vert. Une fois les tendances identifiées, il faut examiner les couleurs par oppositions comme cela est expliqué au paragraphe suivant.

Notez que, s'il est important de connaître la couleur dominante, une couleur particulièrement faible (<10) sera également un élément d'analyse à ne pas négliger.

3.2.2 Lecture des oppositions de couleurs

Une fois déterminées les tendances, il faut les analyser en s'intéressant aux couleurs en fonction de leurs oppositions respectives:

1. Analyse par couleurs opposées: le Vert atténue le Rouge et réciproquement, tandis que le Bleu atténue le Jaune et réciproquement. Ainsi, un Rouge Dominant activera son Rouge de façon d'autant plus flagrante que son Vert sera faible.
2. Analyse par paires d'opposées: La fonction Sentiment de la personne sera d'autant plus forte que ses couleurs orientées Sentiment, le Vert et le Jaune seront fortes et que ses couleurs orientées Pensée, le Rouge et le Bleu seront faibles. De la même façon, la Fonction Intuition de la personne sera d'autant plus forte que son Rouge et son Jaune seront fort et que son Bleu et son Vert seront faibles. Il en va de même pour les attitudes Introvertie et Extravertie.

Dans l'exemple du paragraphe précédent le Rouge dominant peut faire penser à une personne plutôt orientée Pensée, renforcé par la présence du Bleu, cependant le Vert doit venir pondérer cette analyse car c'est aussi une personne sensible (orientée Sentiment) pour avoir un Vert au-dessus de 50. De la même façon l'extraversion du Rouge est très pondéré par l'introversion du Vert et du Bleu. Comme on le voit clairement



dans cet exemple, il serait très réducteur de s'arrêter à la couleur dominante puisque les couleurs auxiliaires (ici le Vert et le Bleu) ont toute leur importance.

3.3 Interprétation de la dynamique des graphes

L'analyse des écarts entre les graphes de Base et de Phase apporte souvent un éclairage très précieux sur la situation de la personne.

La connaissance du contexte est essentielle car il peut à lui seul expliquer des écarts entre les deux graphes. Il serait impossible de décrire toutes les possibilités d'écarts et pour chacun d'eux de lister des hypothèses réalistes. Ce serait même pernicieux car la réponse que vous cherchez, c'est le coaché qui la détient, pas un manuel. Néanmoins, voici quelques conseils pour vous aider à analyser les écarts:

1. Analysez la dynamique en prenant le graphe de Base comme point de départ et regardez les couleurs qui montent ou qui descendent dans le graphe de Phase.
2. Commencez par regarder s'il y a un changement de couleur dominante et dans quelle mesure ce changement est important ou non. S'il s'agit d'un basculement de quelques points seulement entre deux couleurs, cela n'est pas nécessairement significatif.
3. En appliquant les mêmes critères que ceux décrits au paragraphe 3.2.1 pour déterminer les tendances, identifiez les couleurs qui montrent des écarts très forts et interprétez la baisse ou la montée de ces couleurs en regard de la situation de la personne. Aidez-vous des descriptions des couleurs faites dans le CHAPITRE 1 et le CHAPITRE 2 pour voir quelles caractéristiques la personne active (montée de la couleur) ou désactive (baisse de la couleur) dans son profil de Phase.
4. Ce qui ne change pas entre les deux graphes peut parfois être aussi important à analyser que ce qui change. Penchez-vous sur ces "invariants", et demandez-vous si cela va dans le sens souhaité par la personne.

3.4 Débriefing d'un profil

Un débriefing bien réalisé doit respecter un certain nombre de principes :

- N'imposez pas votre point de vue personnel.
- Méfiez-vous des a priori, des interprétations hâtives, notamment dans le cadre de graphes inhabituels, et surtout méfiez-vous de la caricature.
- Si l'interlocuteur n'est pas d'accord sur un point, demandez-lui des éléments concrets qui lui font dire que votre interprétation est erronée et demandez-lui de reformuler ce point précis avec ses propres termes. Si les éléments qu'il vous donne ne sont pas convaincants, il y a peut-être un élément de sa personnalité qu'il ne veut pas reconnaître car son image personnelle est trop remise en cause. Invitez-le alors à en parler avec une personne qui le connaît bien et en qui il a toute confiance. Lors d'un entretien ultérieur, vous ferez le point avec lui.

Les étapes d'un débriefing réussi:



1. Présentation du modèle des couleurs :

Demandez à la personne quels types de comportement elle associe à chacune des couleurs. Pour cela, utilisez le logo **NUANCES**® et procédez par étape. Mieux vaut commencer par le rouge car c'est la couleur avec laquelle les gens associent le plus facilement des comportements. Cela leur donnera confiance pour la suite du débriefing. Demandez à la personne ce que lui évoque le triangle rouge du logo. Ne lui demandez pas tout de suite d'associer des comportements ou des traits de personnalité. Si la personne évoque des éléments qui n'ont rien à voir avec la personnalité, demandez-lui d'associer à ces éléments des traits de personnalité. Par exemple, si la personne vous répond "Le triangle me fait penser à une pyramide", demandez-lui ce qu'elle associe comme traits de personnalité à la pyramide. Passez ainsi en revue les trois autres couleurs.

Ce qui est important c'est d'identifier les "mauvais" à priori sur une couleur afin de les corriger dès le départ. Si une personne voit du dynamisme dans le Vert, c'est son droit. Précisez alors que ce n'est pas un modèle universel qui prétend détenir une vérité mais que c'est un choix arbitraire de couleurs qui simplement essaye de "coller" à ce que ressentent la majorité des gens vis-à-vis de chacune de ces couleurs.

Faites ensuite découvrir et préciser les caractéristiques des quatre couleurs en détail, les positives comme les négatives dans leurs différences et dans leurs complémentarités. Aidez-vous des descriptions incluses dans le profil lui-même.

Une fois les 4 couleurs décrites en détail, invitez l'interlocuteur à choisir lui-même la ou les couleurs qui le représentent le plus et la ou les couleurs qui le représentent le moins. Pour l'y aider, vous pouvez l'inviter à examiner son style dans ses relations avec autrui (à titre professionnel mais aussi personnel s'il le souhaite), dans sa manière de prendre des décisions ou encore dans son rythme de travail.

2. Explication sur la notion de préférences :

Précisez que toute personne a des 4 couleurs dans sa personnalité et que la couleur dominante ne reflète qu'une préférence. Introduisez ensuite les notions d'Introversion - Extraversion et de Pensée - Sentiment en traçant les deux axes sur une feuille de papier.

Invitez alors l'interlocuteur à confirmer ou nuancer son choix précédent en se situant selon ces deux axes. Recommencez avec l'axe Sensation - Intuition.

3. Les styles de Base et de Phase

Introduisez le concept de style de Base et de Phase. Pour cela, vous pouvez utiliser la métaphore suivante: "La personnalité est comme les sédiments au fond de l'océan, elle se construit jour après jour, lentement en fonction des expériences que nous vivons. Le premier graphe, le graphe de Base cherche à donner une représentation globale de votre personnalité c'est à dire de toute l'épaisseur de sédiments. Il change donc lentement. Le graphe de Phase, au contraire, cherche à décrire la dernière couche de sédiments c'est à dire la façon que vous avez d'agir aujourd'hui en fonction de la situation dans laquelle vous vous trouvez. C'est un comportement plus conscient et plus directement choisi pour vous adapter à votre situation. Ce second graphe est donc beaucoup plus changeant que le premier."

Distinguez bien les 2 possibilités concernant le graphe de Phase: c'est soit le comportement actuel lié à une adaptation temporaire (phase courte). Soit une phase plus durable indiquant un changement plus profond et qui impactera à terme le graphe de Base.



Il est temps maintenant de lui montrer ses 2 graphes et d'examiner avec lui, dans quelle mesure ceux-ci reflètent bien sa personnalité et sa situation actuelle.

S'il y a des interrogations ou des doutes sur la valeur d'une ou plusieurs couleurs dans un des graphes essayez de donner votre interprétation en laissant la personne décider si celle-ci est bonne ou non. Si il rejette votre interprétation, prenez note de son interrogation et expliquez que vous y reviendrez plus tard car l'analyse des indicateurs **NUANCES**[®] pourrait fournir une piste.

D'une façon générale, lors du débriefing, ne perdez pas trop de temps lors de la présentation des graphes, vous aurez le temps d'y revenir à la fin.

4. La Grille des couleurs:

Expliquez la construction de la grille et montrez le positionnement des deux graphes. Cette étape est nécessaire lors d'un débriefing individuel pour vérifier que la personne a bien compris le fonctionnement de la grille.

5. Les indicateurs **NUANCES**[®]:

Expliquez l'index de computation et chacun des 3 indicateurs associé. Présentez les choses simplement en expliquant qu'à chaque instant de notre vie nous faisons 3 choses: nous pensons, nous ressentons des émotions et nous agissons. Ce que les indicateurs **NUANCES**[®] cherchent à montrer c'est comment vous utilisez vos couleurs. En effet, cela n'est pas du tout la même chose d'utiliser son Jaune dans l'action (on est alors "papillon", très animé, communicatif), dans la gestion de ses émotions (on extériorise alors ce que l'on ressent et l'on passe rapidement d'une émotion à une autre) ou enfin dans sa façon de penser et de prendre des décisions (critères affectifs, pensée imaginative, créativité).

Présentez ensuite les indicateurs de façon méthodique en commençant par la Base.

6. Les commentaires

Invitez la personne à parler de son profil. Ce qu'elle valide comme juste et ce qu'elle ne comprend pas (c'est souvent là qu'il y a un potentiel de changement).

Qu'est-ce que l'interlocuteur a appris ? Par rapport à sa situation, qu'est-ce que cela change? Quelle va être la prochaine étape ?

Il est très important qu'elle puisse répondre concrètement à la question : « Quelle plus-value lui a apporté son profil ? », sinon, elle risque de faire une objection classique du type: « Ca me correspond bien. Et après ? » signifiant qu'elle n'a pas vu l'intérêt opérationnel du profil.

Dans ce cas, raccrochez la personne à du concret, car cette remarque est directement liée à la fonction sensation.

Par exemple demandez-lui les personnes avec lesquelles elle rencontre des difficultés dans sa communication. De quelles couleurs sont-elles d'après-vous? Comment interprétez-vous vos comportements respectifs? Que faudrait-il que vous changiez pour que cela s'améliore?

Dans le cadre d'un coaching individuel, il va de soi que le mieux est encore de rapprocher son profil du sujet même du coaching.



CHAPITRE 4

LA GRILLE DES COULEURS

OBJECTIFS :

- Comprendre la construction de la grille des couleurs
- Savoir comment l'utiliser

CONTENU :

- Construction pas à pas de la grille des couleurs
- Interpréter d'un coup d'œil les positions sur la grille
- Utilisation en coaching d'équipe
- La grille **NUANCES**®
- Utilisation en coaching individuel



4.1 Construction de la grille des couleurs

La grille est un quadrillage de 64 cases correspondant à 64 types de graphes chaque type correspondant à un dosage de couleurs différent. Elle est découpée selon le schéma suivant: on découpe le cadre en 4 cadrans correspondant aux 4 couleurs dominantes. On obtient alors le diagramme suivant:

B	R
V	J

Puis on découpe à nouveau chacun des 4 cadrans en 4 selon la couleur secondaire et en conservant le même ordre de couleurs:

BB	BR	RB	RR
BV	BJ	RV	RJ
VB	VR	JB	JR
VV	VJ	JV	JJ



On répète l'opération une troisième fois en découpant chacun des 16 cadrans en 4 selon la couleur tertiaire avec toujours le même positionnement des 4 couleurs. On obtient la grille finale avec 64 cases représentant 64 pondérations différentes de couleurs:

BBB	BBR	BRB	BRR	RBB	RBR	RRB	RRR
BBV	BBJ	BRV	BRJ	RBV	RBJ	RRV	RRJ
BVB	BVR	BJB	BJR	RVB	RVR	RJB	RJR
BVV	BVJ	BJV	BJJ	RVV	RVJ	RJV	RJJ
VBB	VBR	VRB	VRR	JBB	JBR	JRB	JRR
VBV	VBJ	VRV	VRJ	JBV	JBJ	JRV	JRJ
VVB	VVR	VJB	VJR	JVB	JVR	JJB	JJR
VVV	VVJ	VJV	VJJ	JVV	JVJ	JJV	JJJ

3 étapes pour déterminer quelle couleur est dominante, laquelle est secondaire et laquelle est tertiaire:

Étape 1 déterminer la couleur dominante:

La première lettre correspond à la couleur dominante. Ainsi un graphe dans lequel la couleur dominante est le rouge apparaîtra dans l'une des 16 cases en haut à droite.

Étape 2 déterminer la couleur secondaire:

La couleur secondaire (deuxième lettre) n'est pas simplement la deuxième couleur du graphe car nous voulons tenir compte du fait qu'une couleur dominante puisse être très dominante et dans ce cas elle pourra être elle-même la couleur secondaire (ce qui correspond aux cases commençant par deux lettres identiques comme BBR où le bleu est très dominant devant le rouge).

La couleur secondaire est déterminée de la façon suivante: on retire à la couleur dominante une valeur dégressive allant de 36 (lorsque la couleur dominante vaut 100) à 24 quand elle vaut 60 ou moins.

Exemple: si la couleur dominante est le Rouge et qu'elle a une valeur de 90 on lui retranche 33 et sa nouvelle valeur est de 57. On peut alors la comparer à nouveau aux 3 autres couleurs et voir laquelle est alors la plus forte.



Si c'est toujours le rouge alors la position dans la grille sera parmi les 4 cases tout en haut à droite de la grille commençant par les deux lettres RR. Si en revanche une autre couleur vaut plus que 57 c'est cette couleur qui est la couleur secondaire.

Étape 3: déterminer la couleur tertiaire:

La couleur tertiaire est déterminée de la même façon en retranchant de nouveau une certaine valeur à la couleur secondaire selon le même procédé que précédemment avant de comparer à nouveau les 4 couleurs entre elles. Ainsi, dans notre exemple précédent, on retranche 24 au rouge qui était à 57 et tombe à 33. Si le Bleu était par exemple à 47, le Jaune à 43 et le Vert à 12, c'est le Bleu qui est la couleur tertiaire et le graphe se positionne sur la case RRB.

4.2 Interpréter les positions sur la grille

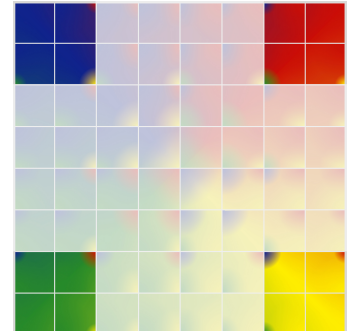
Observations concernant la grille des couleurs:

1. La grille est un résumé pour les profils de Base et de Phase. Comme tout résumé il a l'avantage d'être concis mais l'inconvénient de masquer certains éléments. Par exemple une couleur particulièrement basse dans un profil (élément qui peut avoir son importance) ne se voit pas sur la grille des couleurs.
2. Dans chaque case, la surface respective couverte par chaque couleur donne une indication sur la hiérarchie entre les couleurs. Cela permet de se faire une représentation intuitive du graphe.
3. La distance entre deux cases donne une indication sur les écarts entre les couleurs. Deux cases adjacentes ont par définition peu de différences alors que des cases très éloignées en ont beaucoup. Méfiez-vous cependant des graphes dans lesquels 3 couleurs sont proches, il est possible que l'écart entre profils de Base et de Phase soit moins important que les positions sur la grille ne pourrait le laisser penser.

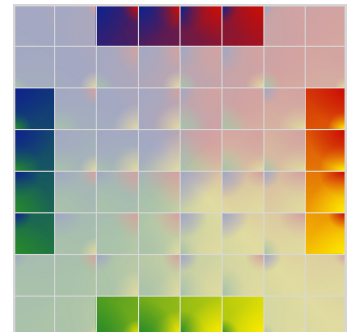


On peut identifier 4 groupes de cases caractéristiques:

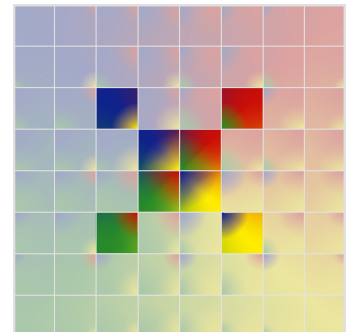
1. Les cases à forte dominante : ce sont les 16 cases situées dans les 4 angles. Elles correspondent aux cases commençant par deux lettres identiques. Ce sont celles où une couleur domine fortement toutes les autres. Les profils correspondants sont donc les profils les plus caractéristiques. Attention néanmoins à ne pas caricaturer: n'oubliez jamais qu'une personne à forte dominante possède toujours des 4 couleurs et qu'elle pourra activer l'une des trois autres en fonction des situations.



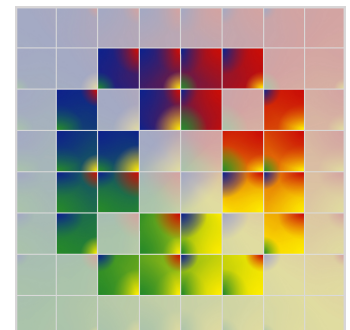
2. Les 16 cases où deux couleurs adjacentes (RJ, JV, VB, BR) sont très dominantes. Ce sont les cases des profils dits "Bicolores".



3. Les 8 cases où deux couleurs opposées (RV, BJ) sont très dominantes. Ce sont les cases des profils dits "Croisés".



4. Les 24 cases où il y a trois couleurs. Ce sont les cases des profils dits "Tricolores". On les appelle aussi "Flexibles" en raison de la présence de 3 couleurs permettant à la personne de s'adapter plus facilement à un grand nombre de situation à condition d'activer la bonne couleur au bon moment.



4.3 Utilisation en coaching d'équipe

Souvenez-vous de la remarque faite précédemment concernant l'échelle graduée des graphes principaux: cette échelle ne mesure pas de façon absolue le niveau d'une couleur chez un individu mais seulement des valeurs relatives pour un même individu. Il est donc impossible de comparer deux graphes de deux personnes différentes, mais on peut en revanche comparer les préférences des individus entre eux. C'est là qu'est utile la grille des couleurs pour le coaching d'équipe: après la présentation du système des couleurs et



l'introduction de la grille, demandez à chaque personne de se positionner elle-même sur la grille. Positionnez ensuite chaque membre en fonction de ses graphes de Base (et de Phase s'il y a de gros écarts) obtenus grâce à leurs profils en utilisant des symboles différents pour chaque individu (initiales de leur nom par exemple). Conservez ensuite en permanence la grille affichée au mur et examinez les problèmes soulevés par l'équipe à l'aune des positions respectives des personnes sur la grille.

Pour plus de détails lisez la documentation du formateur "Coaching d'équipe".

4.4 La grille **NUANCES®**

Les indicateurs de la grille **NUANCES®** ont été créés pour affiner l'interprétation des 2 graphes principaux. En effet, il peut être intéressant de voir comment une personne "active" les couleurs qui composent son profil. Vous constaterez au fil des profils que vous réaliserez que certaines couleurs se répartissent de façon très inégale dans les indicateurs **NUANCES®**. Des exemples réels vous sont donnés dans les paragraphes suivants.

Il existe 3 types d'indicateurs **NUANCES®**, un par élément de l'index de computation:

- des carrés évoquant la rationalité d'un esprit "carré" pour les indicateurs de Pensée correspondant aux processus internes,
- des triangles évoquant la flèche de l'action pour les indicateurs d'Action correspondant aux comportements externes,
- des ronds évoquant le cercle des bras qui réconfortent pour les indicateurs de Ressenti correspondant aux états internes.

Les noms ont été choisis pour faciliter la compréhension (la notion d'états internes n'est en effet pas immédiatement explicite).

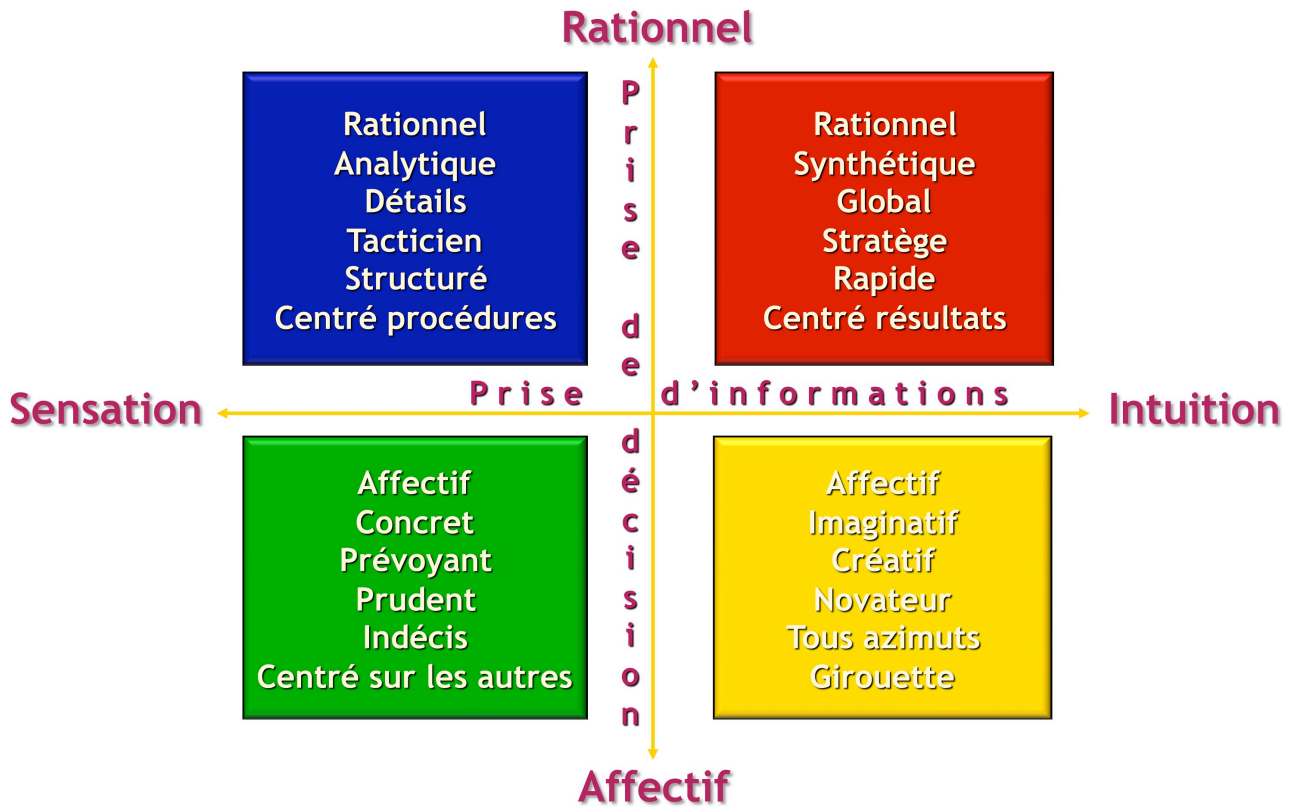
Le terme "Ressenti" a été préféré au terme "Émotion" pour éviter les confusions avec ce qu'on appelle aujourd'hui l'intelligence émotionnelle. Les profils **NUANCES®** ne mesurent nullement les capacités émotionnelles d'une personne mais seulement les préférences qu'une personne a dans la façon de gérer ses émotions. Il ne doit y avoir aucune ambiguïté sur le fait qu'il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises couleurs, pas plus pour les indicateurs d'Action que pour les indicateurs de Ressenti ou de Pensée. Pour chaque couleur et pour chaque indicateur, il y a en effet des points positifs et des points négatifs. De plus, tout cela doit être mis en perspective avec la situation.

4.4.1 Les indicateurs de Pensée

La position de ces indicateurs sur la grille permet de clarifier les modes de pensée préférentiels de la personne. Leur interprétation pourra se faire selon le modèle décrit au paragraphe 2.4.2 et résumé ci-dessous :

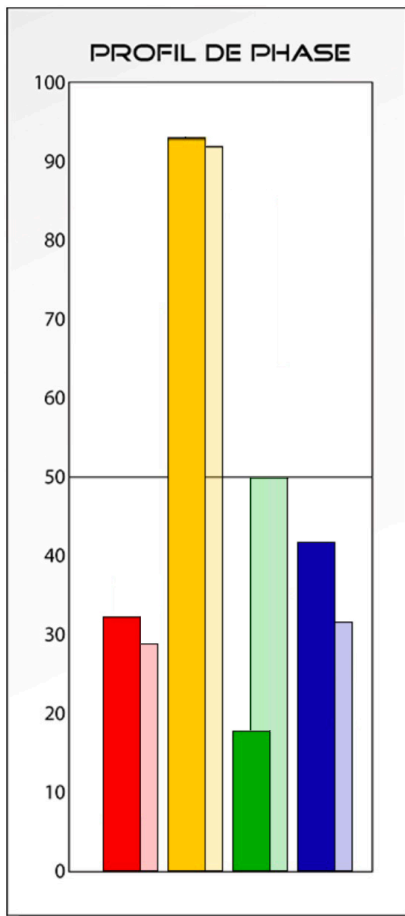


Comme dans la grille principale, les indicateurs à fond noir représentent les indicateurs de Base, ceux à fond



blanc représentent les indicateurs de Phase.

Ici donc le carré blanc correspond aux modes de pensée préférentiels actuels tandis que le carré noir correspond à la Base c'est-à-dire aux préférences de pensée héritées depuis le plus jeune âge. Si les deux indicateurs sont largement écartés, il est intéressant de se pencher sur la question car cela peut éclairer la situation actuelle et apporter une compréhension nouvelle.



Exemple réel: prenons une personne ayant les profils principaux suivants. Cette personne a une couleur franchement dominante dans ses 2 graphes: le Jaune.

Viennent ensuite le Vert, le Bleu et le rouge pour le profil de Base, et le Bleu le Rouge puis le Vert pour la Phase.

Examinons maintenant ses indicateurs de Pensée dans la grille des couleurs ci-dessous:

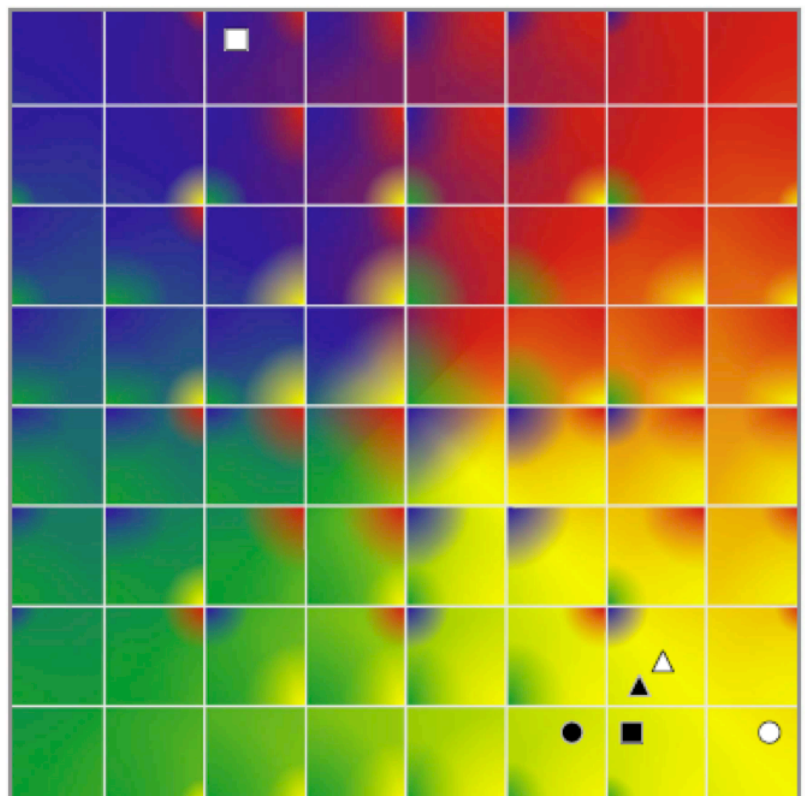
Constatations:

1. La position de l'indicateur de Pensée de Base (le carré noir) est Jaune/Jaune/Vert, les prises de décisions de cette personne sont donc très influencées par l'affectif. Il est certainement créatif et doit avoir "1 idée à chaque minute". Cette personne est un ingénieur, et l'on aurait pu s'attendre à ce que le bleu apparaisse dans sa façon de prendre ses décisions. En fait c'est au niveau de sa façon d'agir (triangle noir) que le bleu apparaît (méthode, rigueur, souci du détail, ponctualité...). Peut-être que ses études et par la suite son travail l'ont habitué à adopter des méthodes de travail rigoureuses. En revanche son mode préférentiel de prise de décision reste très affectif.

2. L'indicateur de Pensée de Phase (carré blanc) est en revanche à l'opposé complet de son profil de Base dans une position Bleu/Rouge/Bleu. Ce retournement spectaculaire est un signe net de tentative de cette personne de rationaliser sa pensée dans la situation actuelle et de moins laisser ses sentiments interférer dans ses décisions.

Contexte:

Cette personne a décidé de quitter son statut de salarié pour créer sa propre entreprise dans le monde des hautes technologies. Sa décision a déjà été prise et il a démissionné avant d'avoir





fait d'études de marché préalable convaincu de la réussite de son projet (typique du Jaune très optimiste). Il lui reste à réaliser concrètement ce projet à la fois risqué et ambitieux et il vient trouver un coach pour l'y aider. Dans cette phase de création de son entreprise, cette personne doit entre autres:

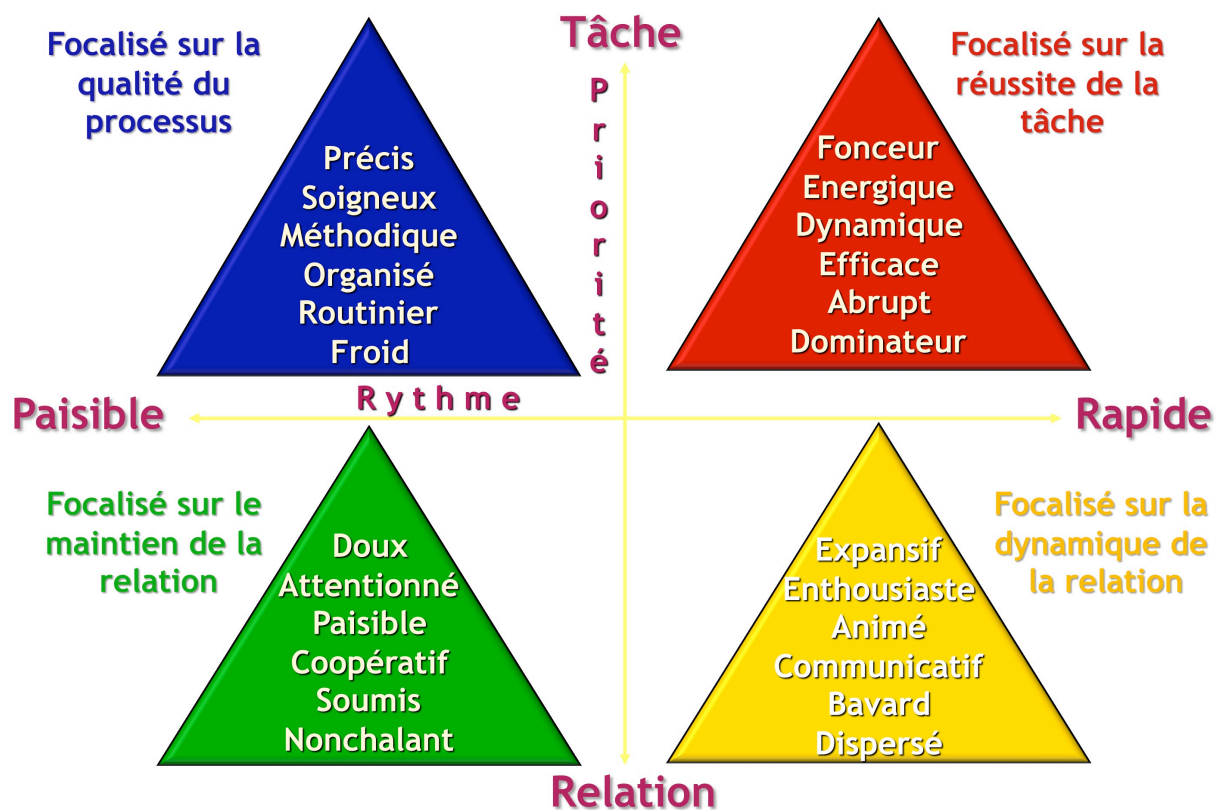
- Faire une étude de marché et bâtir un Business Plan cohérent (bleu),
- Faire les démarches administratives pour la création de l'entreprise (Bleu),
- Faire les démarches auprès des banques pour obtenir un financement (bleu pour être en phase avec les banques et rouge pour obtenir les meilleures conditions de prêt),
- Choisir les stratégies à mettre en œuvre pour réussir (Rouge),
- Concevoir l'organisation de son entreprise (Bleu),
- Se focaliser sur les résultats (Rouge) pour assurer le démarrage de son entreprise,

L'augmentation du Bleu et du Rouge semble donc tout à fait appropriée à ce stade et même rassurante pour le coach qui, à la vue du graphe de Base aurait pu craindre un excès d'optimisme de la part d'une personne très Jaune dans ses profils principaux.



4.4.2 Les indicateurs d'Action

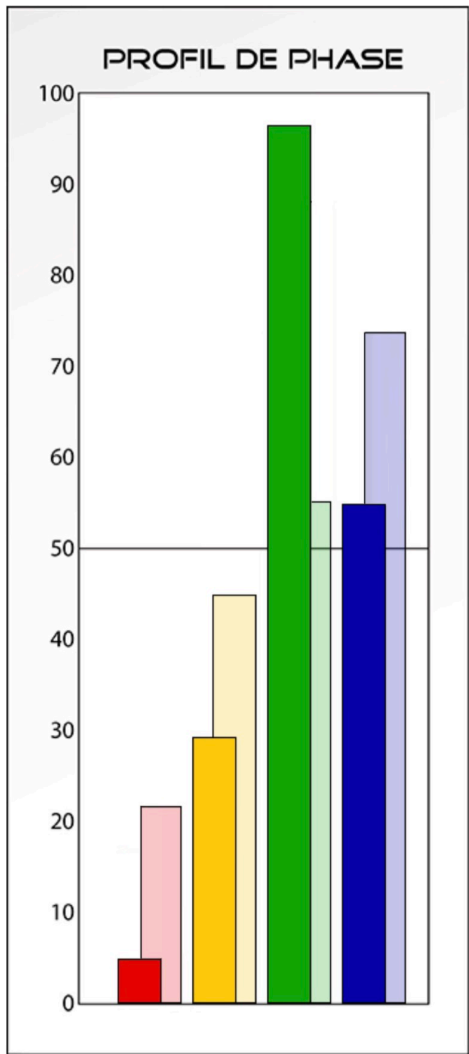
La position de ces indicateurs sur la grille permet de clarifier les modes d'Action préférentiels de la personne. Leur interprétation pourra se faire selon le modèle décrit au paragraphe 2.4.1 et résumé ci-dessous:
La position de ces indicateurs sur la grille permet de clarifier les modes d'Action préférentiels de la personne.



Leur interprétation pourra se faire selon le modèle décrit au paragraphe 2.4.1 et résumé ci-dessous:

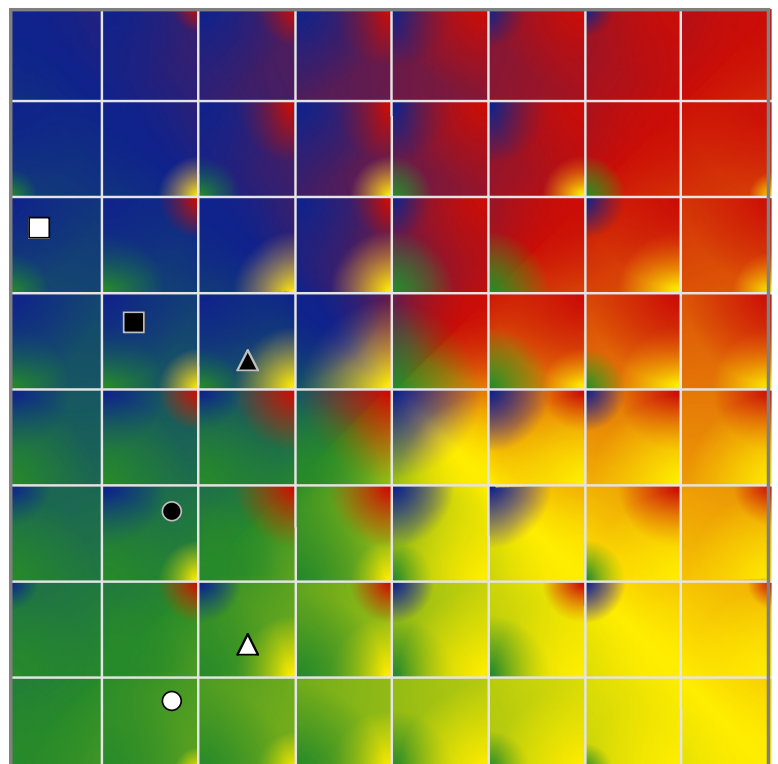
Comme dans la grille principale, les indicateurs à fond noir représentent les indicateurs de Base, ceux à fond blanc représentent les indicateurs de Phase.

Ici donc le triangle blanc correspond aux modes d'action préférentiels actuels tandis que le triangle noir correspond à la Base c'est-à-dire aux préférences d'actions héritées depuis le plus jeune âge. Analyser les écarts entre les deux indicateurs est intéressant car cela peut éclairer la situation actuelle et apporter une compréhension nouvelle.



Exemple réel: Cette personne a une couleur dominante de Base qui est le Bleu suivi du Vert et du Jaune. Dans sa Phase, cette personne fait monter son Vert qui devient très nettement la première couleur suivie du Bleu et du jaune.

Examinons ses indicateurs d'Actions dans la grille des couleurs ci-dessous:



Constatations:

Cette personne fait monter son vert dans deux domaines: les émotions (rond blanc Vert/Vert/Jaune contre rond noir Vert/Bleu/Jaune) et les actions (triangle blanc Vert/Jaune/Bleu contre triangle noir Bleu/Jaune/Vert) tandis qu'elle augmente son bleu dans le domaine de la Pensée. Intéressons-nous au domaine des actions (le domaine des émotions sera traité dans le paragraphe suivant). Un mode d'action plus vert signifie que cette personne adopte actuellement un mode d'action plus doux, plus attentionné, qu'elle fait preuve de patience et de douceur plus que sa nature ne la pousserait naturellement à le faire. Le vert correspond également à des actions de longue haleine ne donnant pas de résultats immédiats. Enfin, le vert correspond à des actions tournées vers les autres.



Contexte:

Il s'agit d'une enseignante spécialisée qui occupe un poste tout nouveau pour elle car elle doit s'occuper pour la première fois d'enfants polyhandicapés (handicap physique et mental lourd) ayant un degré d'autonomie très limité.

Jeune, elle n'a qu'une seule expérience professionnelle antérieure avec des enfants normaux et s'occuper d'enfants aussi lourdement handicapés nécessite bien sur une attention et une douceur tout à fait particulière (souffrances physiques et psychiques), ainsi que beaucoup de patience (ces enfants ne font que très peu ou pas de progrès au cours d'une année de scolarité).

Il n'y a donc rien d'étonnant à ce que son indicateur d'action indique une adaptation à cette situation. C'est d'ailleurs également le cas pour son indicateur de Ressenti (elle active sa capacité d'empathie).

Si cette personne occupe ce poste pendant un temps suffisamment long (la durée dépend beaucoup de la personne), son indicateur de Base (le triangle noir) se rapprochera de celui de Phase.



4.4.3 Les indicateurs de Ressenti

La position de ces indicateurs sur la grille permet de clarifier les modes de gestion des émotions préférentiels

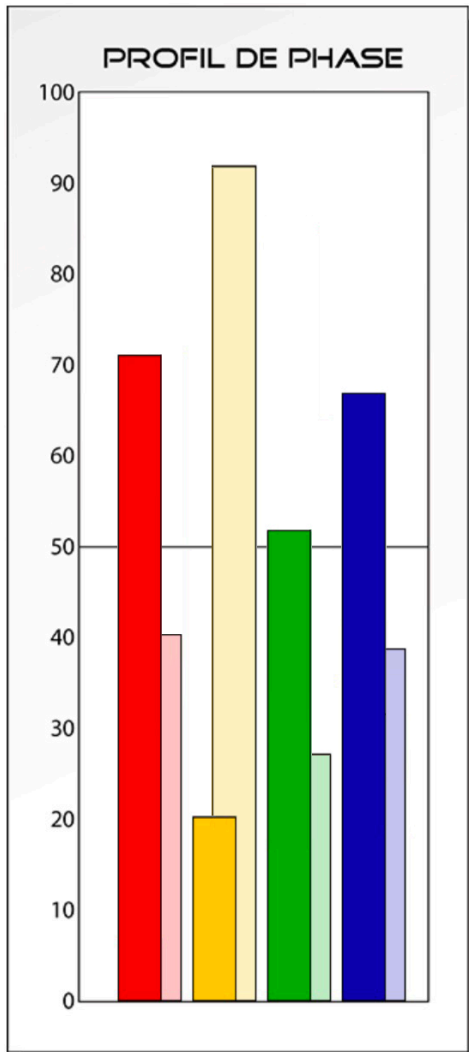


de la personne (ou modes préférentiels de Ressenti). Leur interprétation pourra se faire selon le modèle décrit au paragraphe 2.4.3 et résumé ci-dessous :

La position de ces indicateurs sur la grille permet de clarifier les modes de gestion des émotions préférentiels de la personne (ou modes préférentiels de Ressenti). Leur interprétation pourra se faire selon le modèle décrit au paragraphe 2.4.3 et résumé ci-dessous:

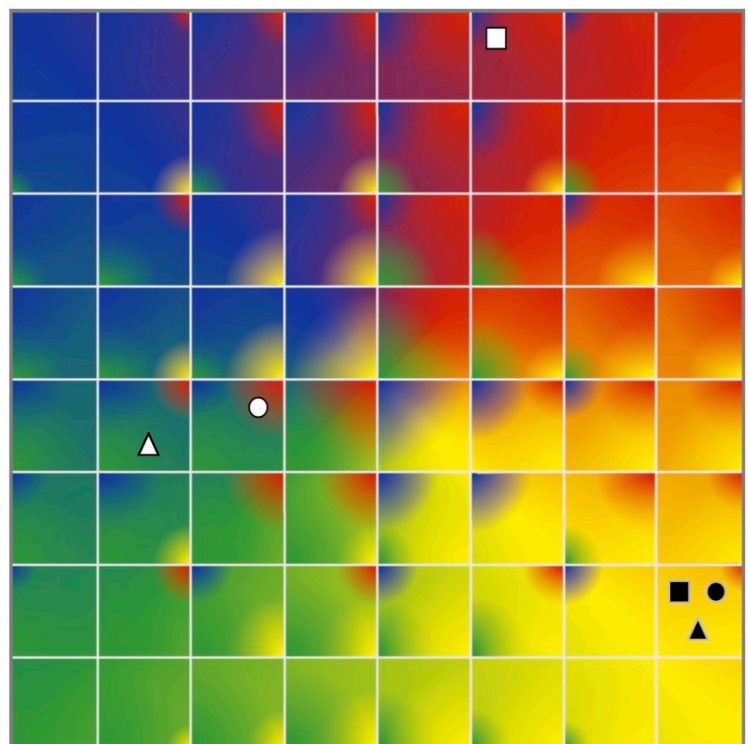
Comme dans la grille principale, les indicateurs à fond noir représentent les indicateurs de Base, ceux à fond blanc représentent les indicateurs de Phase.

Ici donc le rond blanc correspond aux modes préférentiels de ressenti actuels tandis que le rond noir correspond à la Base c'est-à-dire aux préférences de gestion des émotions héritées depuis le plus jeune âge. Si les deux indicateurs sont largement écartés, il est intéressant de se pencher sur la question car cela peut éclairer la situation actuelle et apporter une compréhension nouvelle.



Exemple Réel: cette personne a une couleur dominante de Base très nette: le Jaune suivi du Rouge puis du Bleu et du Vert. Dans sa Phase, cette personne fait monter son Rouge, son Bleu et son Vert mais le plus marquant est la baisse radicale du Jaune qui devient la plus faible des 4 couleurs.

Examinons ses indicateurs dans la grille des couleurs ci-dessous :



Constatations:

Les 3 indicateurs de Base sont regroupés sur la grille en Jaune/Jaune/Rouge tandis que les indicateurs de Phase sont dispersés. L'indicateur de Pensée monte dans le Rouge/Bleu/Rouge, l'indicateur d'Action va dans le Vert/Bleu/Rouge et l'indicateur de Ressenti va dans le Vert/Rouge/Bleu. Tout cela semble compliqué et difficile à interpréter. La réflexion de cette personne se tourne vers le rouge (elle veut des résultats) tandis que son action habituellement très dynamique semble ralentir ce qui est paradoxal. Coté émotionnel, alors qu'elle a l'habitude d'être centrée sur ses émotions et de les exprimer volontiers il semble qu'elle se centre plutôt actuellement sur celles des autres et cache les siennes (rond blanc dans le Vert/Rouge/Bleu).



Contexte:

Cette personne est chef d'une petite entreprise de 6 personnes. L'entreprise a vécu l'année précédente une période très faste, mais elle est aujourd'hui dans une situation délicate car, victime de son succès, le patron s'est focalisé sur la réalisation des contrats et a laissé de côté les démarches commerciales et la prospection. Du coup, l'année en cours n'a pas très bien démarré et les perspectives à court terme ne sont pas réjouissantes. Cela explique sans doute la montée franche de l'indicateur de pensée dans le Rouge. Ce patron veut des résultats rapides.

Mais pourquoi alors son profil d'action n'est-il pas lui aussi dans le rouge alors que c'est une couleur forte dans son profil de Base?

La réponse se trouve peut-être au niveau émotionnel, comme très souvent dans les situations de "confusion". Cet homme s'inquiète de la situation financière de son ménage car ses revenus sont directement affectés par la situation financière de son entreprise. Il s'inquiète notamment pour son fils qui va bientôt arriver à l'âge de faire des études (cela fait monter son vert "Ressenti"). Il est par ailleurs convaincu que sa responsabilité de père est là directement engagée: si son fils ne peut pas faire d'études pour des raisons financières se sera de sa faute. Il cherche à compenser cette culpabilité en s'occupant plus de son fils et en passant plus de temps avec lui (le vert monte également dans l'action).

Cette dualité "Rouge - Pensées" / "Vert - Action - Ressenti" est mal vécue car c'est un conflit interne entre deux parties: le père et le patron qui veulent in fine la même chose mais s'y prennent de façon opposée.

Remarque 1:

Dans cet exemple il est intéressant de voir que la grille des couleurs montre la confusion que vit la personne (indicateurs de Phase éclatés et opposés contre des indicateurs de Base regroupés). Examiner pas à pas les différents indicateurs permet de clarifier ce qui au départ semblait confus.

Remarque 2:

Cet exemple illustre également l'impossibilité d'interpréter un profil sans avoir connaissance du contexte. L'interprétation doit donc se faire progressivement AVEC la personne, en la questionnant et lui en demandant de valider les interprétations que vous proposez. C'est là le secret d'un bon débriefing et d'une bonne utilisation de l'outil: proposer des interprétations et les faire valider et enrichir par la personne.



CHAPITRE 5 ACCOMPAGNER EN COULEURS

OBJECTIFS :

- Savoir adapter son style de coaching en couleurs

CONTENU :

- Les différentes couleurs de coaching
- Les différentes phases du coaching en couleur
- Les différentes phases d'Hudson en couleurs



5.1 *Le coaching adaptatif*

5.1.1 *Les différents styles de coaching*

Il existe de nombreuses écoles de coaching et toutes n'ont pas forcément la même approche ni parfois la même vision du coaching. Il existe également de nombreux coaches, avec leurs personnalités propres. Enfin il existe une infinité de coachés. Rien d'étonnant donc qu'il existe de nombreux styles de coaching.

En utilisant le modèle des couleurs, on peut décrire différents styles de coaching:

- Un coaching Rouge sera rapide et recherchera des résultats ambitieux. Le coach confrontera son coaché à la réalité et le poussera à agir pour atteindre ses objectifs. Le coaché est régulièrement mis dans sa zone d'inconfort pour progresser vers son objectif. Ce type de coaching est par exemple adapté pour des coachés souhaitant améliorer leurs performances.
- Un coaching Jaune sera résolument orienté futur en projetant un avenir positif. Le Jaune étant la couleur de la relation, ce type de coaching concerne également les relations entre le coaché et les personnes qui l'entourent. Ce type de coaching est par exemple adapté pour des coachés confrontés à une difficulté relationnelle ou confrontés à une nouveauté (intégration d'un nouveau poste par exemple).
- Un coaching Vert sera centré sur le coaché lui-même. Plutôt de longue haleine, ce type de coaching s'intéressera également à la compréhension du passé pour mieux éclairer l'avenir. Le coaché y trouvera un lieu de réconfort et d'écoute, des 4 types de coaching identifiés ici c'est celui qui s'approche le plus de la thérapie. Ce type de coaching est par exemple adapté pour les personnes cherchant un développement personnel (comme une transition de vie).
- Un coaching Bleu sera centré sur les processus. Analytique, méthodique et rigoureux, c'est un coaching technique et rationnel. Ce type de coaching est par exemple adapté pour un coaching organisationnel, ou pour accompagner une prise de décision.

Bien sûr les descriptions ci-dessus sont un peu caricaturales car tout coaching nécessite l'activation de plusieurs couleurs tant chez le coach que chez le coaché.

Là encore, aucun jugement, il serait prétentieux de prétendre qu'un style vaut mieux qu'un autre car en définitive le bon style c'est celui qui convient au coaché. Le résultat d'un coaching dépendra donc en partie de la capacité du coach à adapter son style de coaching à la personnalité et à la situation du coaché. Connaître son ou ses styles de coaching préférentiels est alors un premier pas vers la flexibilité nécessaire à une bonne adaptation du coach pour chaque phase de coaching.



Les styles de coaching en fonction des couleurs sont résumés ci-dessous:

Les couleurs du coaching...

Analytique. Méthodique. Rigoureux et professionnel. Cadrant et recadrant. Ex: C. organisationnel	Rapide. Centré sur les résultats. Qui confronte. Qui pousse à l'action. Ex: C. de performance
Calme. De longue haleine. Centré sur la personne. Lieu d'écoute et de réconfort. Ex: C. de dvlpt perso.	De motivation. Qui projette un avenir positif. Flexible et adaptable. Convivial. Ex: C. relationnel

5.1.2 La flexibilité du coach

Nous communiquons souvent selon notre couleur dominante, que ce soit en émission du message ou en réception. Donc nous comprenons d'autant plus facilement et rapidement notre interlocuteur si celui-ci utilise notre couleur (ou nos couleurs) préférentielle.

Ainsi un coaché ayant beaucoup de Bleu et de Vert (orienté Sensation) enregistrera plus facilement l'information fournie par son coach si celui-ci la lui présente avec détail, pas à pas, de façon factuelle et pragmatique. Il ne la percevra pas aussi bien si l'information lui est présentée de manière globale et concise, en sautant très rapidement à la conclusion, comme le ferait un Rouge/Jaune.

Exemple d'un coach en mode "Vert/Bleu" (Sensation): « Vous avez commencé votre coaching pour une reconversion professionnelle il y a 4 semaines, et après avoir largement exploré les voies qui s'offraient à vous, vous avez déjà éliminé celles que vous ne vouliez pas emprunter. Je vous propose aujourd'hui d'examiner les 3 options dont vous pensez qu'elles pourraient vous convenir. Vous allez dans les semaines qui viennent faire un choix entre ces options. Ce choix aura inévitablement un impact sur votre projet de vie c'est pourquoi je vous suggère que nous explorions ensemble l'impact de ce choix sur les différents domaines de votre vie dans trois ans. Commençons par l'option N°1... ».



Exemple d'un coach en mode Rouge/Jaune (Intuition): « *Vu l'avancement dans votre démarche de coaching je vous propose d'examiner aujourd'hui les options qui vous semblent les plus appropriées. Pour chacune des options, comment voyez-vous les différents domaines de votre vie dans 3 ans?* ».

Si un coaché est très Vert/Jaune (Sentiment) il sera très attentif aux conséquences sur les autres de ses décisions et de toute information ou suggestion fournie par le coach. Il désirera probablement vérifier la cohérence avec ses valeurs. Il sera aussi d'autant plus sensible à l'intervention du coach que celle-ci est présentée sur un ton amical et valorisant. D'une façon générale, il aura plus de mal à assimiler immédiatement une information ou une suggestion présentées de manière purement rationnelle, ne mettant en évidence que des avantages et des inconvénients.

Exemple d'un coach en mode Vert/Jaune: « *Depuis le début de votre coaching vous avez clarifié votre objectif, vous avez mis en place une stratégie et engagé vos premières actions. Les premiers résultats se font déjà sentir. Tout cela en 4 semaines. Bravo, toutes mes félicitations, vous pouvez être fier de vous! Il serait souhaitable maintenant de hiérarchiser les actions qui vous restent à mener en fonction de ce qu'elles vont vous apporter dans l'atteinte de votre objectif mais aussi en fonction du temps et de l'énergie qu'elles vont mobiliser et donc de leur impact sur votre vie privée...* ».

Exemple d'une intervention en mode Rouge/Bleu: « *Bon, votre projet est sur les rails. Il vous reste néanmoins un certain nombre d'actions que vous pouvez entreprendre et qui vous aideront à atteindre votre objectif. Pour être efficace, je vous propose de trier la liste que vous avez faite de la plus efficace à la moins efficace.* ».

La flexibilité du coach et sa capacité à synchroniser la couleur de sa communication avec celle de son client va dépendre de sa facilité à activer les modes de communications liés à ses couleurs les plus faibles. La qualité de la relation entre le coach et son coaché est en partie dépendante de cette faculté.

Cependant il est fréquent que la problématique soulevée par le coaché soit directement liée à sa couleur la plus faible.

Exemples:

1. Un patron vient voir son coach pour des problèmes relationnels avec ses collaborateurs: "Ils ne viennent jamais me voir quand ils ont un problème. J'ai l'impression que je leur fais peur!" Son profil est "Rouge Dominant", sa façon de communiquer avec ses collaborateurs est certainement à la source du problème. Un travail sur sa capacité à activer son Jaune et son Vert dans sa communication avec ses collaborateurs l'aidera à résoudre le problème.
2. Un directeur technique nouvellement promu rencontre des difficultés avec son patron qui le surcharge de travail (demandes de rapports). Il n'ose pas lui dire qu'il ne peut pas assumer une telle charge seul. Sa couleur la plus faible dans son profil est le Rouge et une description du comportement du patron laisse penser que celui-ci est au contraire Rouge/Bleu. Le coach entraîne son coaché à dire non en argumentant de façon rationnelle (active le Rouge). Lors de la première expérimentation "grandeur nature" avec son patron (sur un nouveau rapport demandé une fois de plus son patron) le coaché explique les raisons pour lesquelles il ne peut pas réaliser ce travail et entend son patron lui répondre "Je ne me rendais pas compte



que vous aviez autant de choses à faire (typique d'un Rouge dominant). L'assistante de Mr X pourrait vous aider, il m'a dit qu'il avait du mal à lui donner du travail."

Si le coach est certes plus efficace et aidant quand il interagit avec le coaché sur des modes de communication inhérents aux préférences de ce dernier, son objectif reste d'accompagner le coaché vers son objectif en le mettant en contact avec toutes ses ressources, il doit donc savoir aussi encourager ce dernier à utiliser ses couleurs les plus faibles.

L'efficacité du coach réside ainsi dans son aptitude à entraîner le client à utiliser l'ensemble de ses couleurs pour résoudre un problème, et surtout celles les plus adéquates pour la situation présente. Attention, cette démarche peut provoquer du stress pour le coaché car il se retrouvera dans sa zone d'inconfort.

Le coach veillera donc à l'y entraîner en douceur, c'est-à-dire progressivement et avec un bas niveau d'exigence initial (la méthode des petits pas), en l'encourageant pour chaque résultat aussi petit soit-il et en le supportant dans ce travail souvent nouveau et inconfortable pour le coaché. Cela limitera l'inconfort et le stress.

Voici quelques astuces pour aider le coaché à adopter un comportement opposé à sa couleur dominante:

- Si le coaché est Rouge dominant, le coach pourra lui proposer cela comme un défi.
- S'il est Jaune dominant, le coach pourra lui proposer de vivre cette expérience comme un jeu, une exploration ludique de ses capacités inexploitées.
- S'il est Vert dominant, le coach le motivera en mettant en avant les intérêts pour les autres (il y en a toujours ou presque) et en proposant cela comme un exercice de développement personnel.
- S'il est Bleu dominant, le coach proposera des règles à suivre, un protocole clair et détaillé (comme le fait un scientifique pour un protocole expérimental) avec observation des résultats, prises de notes etc...
- Utilisez l'une des 2 couleurs adjacentes comme étape intermédiaire. Par exemple, pour entraîner un Vert Dominant à adopter un comportement Rouge, passez par une étape Jaune ou une étape Bleue en choisissant la plus adaptée à la situation. Pour une étape Bleue commencez par rationaliser le processus et demandez lui de mettre en place une méthode (comportement Bleu), ou bien commencez par lui faire faire des actions Jaunes (ludiques, légères, ou mettant en œuvre ses capacités de communications) il pourra plus facilement ensuite passer à un comportement plus Rouge.

Dans l'exemple 2 cité page précédente, la méthode a consisté à commencer par une étape Bleu en disant "Je vais regarder si j'ai le temps" alors que la personne savait pertinemment qu'elle ne l'avait pas mais c'était plus facile à dire que "Non je n'ai pas le temps". Le "Non" est venu après sans difficulté en présentant des arguments solides.



5.2 Les différentes phases du coaching en couleurs

Les paragraphes suivants vous indiquent les différentes couleurs à activer préférentiellement pour chaque phase. Bien sûr, il faut les interpréter avec "nuances" car il ne s'agit pas d'activer une seule couleur dans chacune de ces phases, ce serait d'une part impossible (on ne peut pas être exclusivement d'une couleur pendant plus de quelques secondes) et d'autre part ridicule (ce serait nier la complexité de la personnalité du coach et du coaché). Néanmoins, renforcer la couleur indiquée dans chaque phase, surtout si ce n'est pas votre couleur dominante ne pourra que vous aider dans le processus d'accompagnement.

Les phases sont présentées selon l'ordre chronologique suivant lequel elles se déroulent mais il va de soi qu'au cours d'un accompagnement de coaching il peut se produire des allers-retours entre ces différentes phases.

5.2.1 Le premier contact

Vous le savez, on a jamais l'occasion de faire une seconde "première bonne impression". Le premier contact est même parfois déterminant pour que le coaching ait bien lieu.

Ce premier contact peut aussi bien être à votre initiative (visite d'un prospect en entreprise) qu'à celle du futur coaché (appel téléphonique par exemple). Il est très rare que vous connaissiez la personnalité de la personne avant le premier contact et vous ne pouvez donc pas vous synchroniser "à priori" sur sa couleur dominante. Dans ce cas, la couleur à activer en premier lieu est préférentiellement **le Jaune**. C'est la couleur du contact par excellence. Être ouvert, adopter un ton et une attitude décontractés mettra à l'aise l'interlocuteur. Attention, ce premier contact est très bref. Dès que les premiers mots ont été échangés, on passe à la phase suivante : le renforcement du lien. Il peut même être dangereux de faire durer cette phase si la personne a comme couleur dominante le Bleu (elle pourrait vous considérer comme "inconsistant") ou le Rouge (elle pourrait croire qu'elle va perdre son temps avec vous).

5.2.2 Le renforcement du lien

Le lien: l'élément fondamental de la relation entre le coach et le coaché. Si le Jaune sait le créer, c'est **le Vert** qui est la couleur la plus appropriée pour le renforcer: l'écoute et l'empathie sont des clés essentielles pour établir un lien solide. Laisser un espace à l'autre pour qu'il s'exprime est bien une caractéristique "Verte".

Le lien devant être entretenu durant toute la durée de l'accompagnement de coaching, il va de soi que le Vert sera une couleur à activer de façon récurrente pour le coach.

5.2.3 L'analyse de la demande

Pendant l'établissement du lien, le coaché expose les raisons pour lesquelles il pense avoir besoin d'un coaching. Le rôle du coach est alors de clarifier la demande du coaché qui est souvent confuse ou erronée: la demande apparente correspond rarement à ce dont il a vraiment besoin.



Penchons-nous sur ce qu'écrit Vincent Lenhardt ("Les responsables porteurs de sens" Insep éditions) à propos de la demande du coaché:

"Plus la situation est confuse pour le client, plus il a de mal à se cantonner dans une description claire du réel. Il a du mal à donner des faits concrets et indiscutables, et en même temps à parler à un niveau d'abstraction qui y réponde... Souvent le client a tendance à se perdre dans les détails, à sauter d'un sujet à l'autre, à faire des associations libres"

On voit bien dans cette description que le coaché dans la confusion active plutôt le Jaune. Il faudra donc activer **le Bleu** dans cette phase en demandant des faits précis, en restant rationnel et factuel lui permettra de sortir progressivement de sa confusion. Le Bleu c'est la couleur de l'ordre, il faut aider le coaché à mettre de l'ordre dans ses pensées.

5.2.4 La fixation de l'objectif

Projection dans l'avenir:

Pour déterminer l'objectif, il faut que le coaché se projette dans l'avenir: il faut donc activer les couleurs du futur: **le Rouge** et **le Jaune**. Dans cette phase, les Rouge/Jaunes se sentent plus à l'aise. Ils parviennent généralement à s'imaginer dans le futur sans trop de difficultés, mais le coach pourra toujours les aider à pousser encore plus loin leur réflexion. Les Bleus/Verts pourront vouloir passer peu de temps dans cette phase où ils risquent de tourner en rond et de se sentir bloqués.

Le coach devra les entraîner dans le Rouge et le Jaune en posant des questions du type:

- Quelle serait la situation idéale pour vous? Décrivez-là moi (Jaune)
- Rêvons un peu, si j'avais une baguette magique et que vous pouviez faire un vœux: lequel feriez-vous? (Jaune)
- Quelles sont les situations que vous rencontrez aujourd'hui que vous voudriez voir disparaître? (Rouge)
- Listez tout ce que vous aimeriez voir se matérialiser, sans réfléchir, comme cela vous vient. Quoi d'autre ? (Jaune et Rouge)

Si la personne rencontre des difficultés à répondre aux questions ci-dessus c'est qu'elle ne peut pas se couper des sensations. Il faut alors la reconnecter à celles-ci en posant une question de type Vert/Bleu mais orientée futur:

- Nous sommes dans un an, vous vous levez le matin après que le réveil a sonné, vous vous préparez pour aller travailler, vous arrivez au travail, que voyez-vous, que ressentez-vous, qu'entendez-vous ?

Vérification des avantages et inconvénients de l'objectif:

Les Rouges/Bleus se livreront assez naturellement à cet exercice mais les Bleus Dominant auront facilement tendance à surestimer les inconvénients et les risques (il sont de nature prudente) tandis que les Rouges Dominant auront plutôt tendance à surestimer les avantages qu'ils pourraient retirer et sous-estimer les inconvénients qui ne les concernent pas directement.



Les Jaunes/Verts plus affectifs n'auront pas nécessairement le réflexe d'analyser logiquement la situation ce sera donc au coach de les inviter à le faire.

Les Jaunes Dominant auront tendance à oublier les inconvénients en voulant être résolument optimistes, tandis que les Verts Dominants auront tendance à se concentrer sur les inconvénients pour les autres en s'oubliant eux-mêmes.

Le coach devra donc activer son **Bleu** en posant des questions du type:

- Pouvez-vous me faire une liste la plus exhaustive possible des avantages et inconvénients qu'il y aurait à atteindre cet objectif?
- À un Jaune Dominant: quels autres inconvénients pourrait-il y avoir?
- À un Vert Dominant: et pour vous personnellement quels seraient les inconvénients? Les avantages?
- À un Bleu Dominant: en quoi ces avantages sont-ils particulièrement appréciables?
- À un Rouge Dominant: et pour votre entourage (collègues, amis, famille) quels seraient les inconvénients?

Un objectif bien formulé est un objectif SMARTe c'est-à-dire:

- Spécifique, c'est-à-dire concret et clairement identifié
- Mesurable, c'est-à-dire quantifiable même si cette quantification est subjective
- Acceptable, c'est-à-dire qui respecte l'écologie de la personne
- Réalisable c'est-à-dire réaliste
- Temporel, il doit exister une butée de temps pour le réaliser
- Échappatoire: il faut se préparer aux conséquences éventuelles en cas d'échec afin de couper court aux spéculations de l'inconscient (il est plus facile de marcher sur un fil à 50m du sol si on est assuré en cas de chute).

Un objectif spécifique, mesurable, réalisable et temporel:

Cette phase de précision de l'objectif, qui peu parfois se traduire par un découpage en sous objectif, est assez naturelle pour une personne orientée Sensation (Verte ou Bleue) qui est naturellement concentrée sur les faits. Cela sera peut-être plus difficile avec les Rouges/ Jaunes qui s'intéressent plus à la globalité qu'aux détails. Le coach devra alors poser des questions typiquement **Bleues**:

- Quelles sont les composantes précises de votre objectif? Quels en sont les éléments tangibles?
- Quels sont les critères chiffrés qui vous permettront d'affirmer que vous avez atteint votre objectif? (Comment se traduit-il en chiffres, en % de CA, en revenus mensuels ou annuels, en heures passées avec vos collaborateurs (ou vos enfants etc. ?)
- Quand comptez-vous atteindre cet objectif?

Un objectif acceptable:

L'écologie personnelle est très présente chez les Jaunes/Verts (orientés Sentiment) ils penseront donc plus naturellement aux implications de l'objectif sur eux-mêmes et sur les autres qu'un Rouge/Bleu (orienté Pensée) qui risque de négliger cette phase de validation de l'objectif.

Son coach l'aidera à explorer cette phase pas à pas en activant son **Vert**, avec, par exemple, les questions du genre :



- En quoi cet objectif est-il en ligne avec vos principes et votre éthique et celle de votre société?
- Quelles sont les différentes personnes concernées par la mise en place de ce changement ? Comment le sauront-elles ?
- Quelles conséquences pouvez-vous imaginer, une fois l'objectif atteint, pour vous, pour votre famille, vos collaborateurs, vos clients, vos fournisseurs, votre organisation.
- Que ressentirez-vous une fois la solution mise en place ? Et les personnes qui vous entourent?

5.2.5 La situation présente

La personne Rouge dominant ou Jaune dominant ayant une pensée globale et visionnaire, n'aimera pas s'appesantir sur les détails et les faits, et aura tendance à se faire une opinion générale de la situation présente. Une personne Vert dominant aura tendance à manquer d'objectivité par rapport à la situation et à ne prendre en compte que des éléments affectifs au détriment des éléments rationnels. Dans cette phase le coach devra les pousser à activer leur **Bleu** pour les aider à approfondir leur perception de la situation, avec des questions du style :

- Vous me dites que "...", concrètement comment cela se traduit-il ?
- Vous pensez que "...", quels sont les faits qui vous conduisent à cette conclusion ?
- Comment pourriez-vous vous en assurer?
- À quoi peut-on le savoir ?
- Quels sont les autres éléments à prendre en compte ? Et quoi d'autre?
- Comment une personne extérieure à la situation la décrirait-elle ?
- Combien de fois par semaine cela vous arrive-t-il?
- Combien cela vous coûte-t-il ?
- Qu'est-ce qui fonctionne bien ? Qu'est-ce qui n'est pas satisfaisant ?
- Quelles sont les ressources auxquelles vous pouvez faire appel?
- Quels obstacles voyez-vous ?

5.2.6 L'exploration des solutions

Une fois la situation présente bien définie et l'objectif clarifié, reste à trouver une solution pour atteindre cet objectif. L'exploration des solutions nécessite de prendre du recul par rapport à la situation, à ne pas limiter sa réflexion uniquement aux premières options qui viennent à l'esprit et qui semblent à priori réalistes. La phase précédente était une phase Bleue cette phase-ci est radicalement à l'opposée: c'est une phase **Jaune**. Dans cette phase, les personnes ayant peu de Jaune dans leur profil éprouvent parfois de la difficulté en particulier si leur Bleu est élevé. Pour activer le Jaune chez le coaché, un bon moyen est de faire les choses de façon ludique. N'oubliez pas de poser un cadre résolument ouvert du type CQFD:

- Censure interdite: tout ce qui vient à l'esprit doit être exprimé
- Quantité d'abord (on se moque de la pertinence des idées)
- Farfelues bienvenues! Les idées les plus saugrenues amènent souvent in fine aux solutions les plus efficaces.



- Démultiplication systématique: pour chaque idée, systématiquement demander les autres idées que cela évoque.

Afin de stimuler le coaché dans son exploration, le coach pourra aussi utiliser un questionnaire :

- Qu'est-ce qui a déjà été fait dans une situation similaire et qui s'est avéré utile ?
- D'après vous qu'est-ce que XXX proposerait dans ce cas ? Le XXX peut être une personne qui travaille avec le coaché, un de ses amis ou de ses proches, mais cela peut aussi être des personnages publics voir imaginaires que le coach choisira en fonction de la situation.
- Et s'il était impossible d'échouer, que pourriez-vous envisager de mettre en œuvre ?
- Quelles solutions vous sembleraient vraiment loufoques et irréalistes ? Puis démultiplier.
- Si vous disposiez d'un budget illimité, qu'envisageriez-vous de faire ?
- Listez encore 4 autres pistes de solutions.

5.2.7 Le choix d'une solution

Une fois les différentes options générées, il reste au coaché à faire un choix c'est-à-dire prendre une décision sur la solution qui lui semble la plus adaptée.

Des recherches menées en 1997 par le professeur Antonio Damasio, chef du département de neurologie de l'université de l'Iowa ont démontré qu'à l'inverse de la croyance généralement admise, l'absence d'émotions dans les prises de décisions conduisait à de mauvaises décisions. Ces recherches ont été confirmées par de nombreuses expériences au point que les chercheurs en sciences cognitives ont réhabilité un adage pascalien éreinté par trop de citations hasardeuses: "Le cœur a ses raisons que la raison ne connaît point". Traditionnellement vues comme un signal parasite venant perturber le fonctionnement d'un raisonnement "froid", les émotions apparaissent désormais comme des processus indispensables à la prise de décision.

Il serait donc erroné de croire que le choix que doit faire le coaché quant à la solution à adopter pour atteindre son objectif doit être guidé uniquement par des critères objectifs. La couleur à activer dans ce choix ne doit donc pas être exclusive. Il faut bien au contraire encourager le coaché à activer successivement les couleurs rationnelles **Rouge** et **Bleu** et les couleurs affectives **Vertes** et **Jaunes**. L'approche objective sera naturellement celle adoptée par les Rouge ou Bleu Dominant. Le coach devra être attentif à ce qu'ils activent leurs couleurs affectives. À l'inverse les Jaunes ou Verts Dominant adopteront naturellement une approche affective, le coach devra les encourager à activer également leurs couleurs rationnelles.

Au-delà de l'approche rationnelle ou affective, le coach devra également être attentif à la rapidité avec laquelle le coaché fait son choix. Aux Rouges et Jaunes Dominant il demandera de:

- Prendre un temps de réflexion plus marqué avant de décider et avant d'agir,
- Laisser décanter les questions entre deux séances avant d'en chercher la réponse,
- Laisser à son entourage professionnel ou personnel le temps de la réflexion avant de répondre à ses questions.

Avec les Verts ou Bleus Dominant, il demandera au contraire de:

- Discuter de son projet en cours avec d'autres personnes, avant que celui-ci ne soit finalisé,
- Rentrer plus rapidement en action sans attendre de se sentir confiant à 100%,
- Faire appel aux ressources de son réseau et de continuellement le développer et l'entretenir.



5.2.8 La mise en œuvre

Une fois choisie la solution, reste à la mettre en œuvre. Il n'y a pas de couleur particulière à activer pendant cette phase: toutes doivent l'être. L'important est de les activer à bon escient. Le coach devra donc être particulièrement attentif aux tendances naturelles du coaché pour lui éviter d'activer trop souvent sa couleur dominante dans les situations où ce n'est pas adapté.

Les Rouges ou Jaunes Dominant, sauront généralement saisir les opportunités et gérer les imprévus car ils n'ont pas figé les situations à l'avance et sont à l'aise avec les changements de dernière minute.

Attention néanmoins aux Jaunes Dominant qui peuvent avoir tendance à laisser les événements se produire plus qu'à les provoquer: il faut alors activer leur Rouge. Ils auront également tendance à pécher par excès d'optimisme et se disperser en voulant réaliser trop d'actions à la fois: il faut alors activer leur Bleu.

Attention également aux Rouges Dominant qui peuvent agir trop rapidement et ne pas prendre le recul nécessaire au fur et à mesure de la mise en œuvre. Attention surtout à la clôture du processus de coaching car une fois l'objectif atteint ils auront tendance à passer immédiatement à autre chose sans prendre le temps de "savourer" leur succès et d'en tirer les enseignements. De même, si des obstacles imprévus sont rencontrés en cours de route, il faudra les pousser à tirer une conclusion de cet épisode et ne pas se contenter de le surmonter sans prendre le temps de comprendre par exemple pourquoi cet élément n'avait pas été pris en considération au départ.

Pour les Rouges et Jaunes Dominant, il est donc important de :

- Rédiger un plan d'action détaillé et de le dater.
- Réaliser le plan d'action dans l'ordre défini et de finir chaque démarche entamée.
- Planifier les futures décisions à prendre ainsi qu'un délai pour récolter les informations nécessaires à la prise de décision.
- Prendre un temps régulier de bilan d'une période écoulée et de révision des plans pour la période à venir.
- Passer suffisamment de temps dans la phase d'évaluation de la situation et de génération des options pour ne pas sauter trop rapidement à la phase de prise de décision.
- Vérifier l'adéquation de son organisation personnelle.

Les Bleus et Verts Dominant voudront au contraire tout prévoir à l'avance, en planifiant avec un excès de détails et en retardant la mise en action au prétexte que tout n'est pas "prévu". Ils se sentiront à l'aise pour établir ce plan d'action mais en voulant trop y coller quelles que soient les évolutions de la situation, ils pourraient hésiter à saisir des opportunités.

Pour les Bleu et Vert Dominants il est donc important de :

- Revoir le plan d'action au fur et à mesure que le temps passe pour l'adapter au déroulement des événements.
- Peu détailler chaque étape des actions envisagées à long terme.
- Les inciter à être ouvert aux suggestions en cours de réalisation.



- Insister particulièrement sur chaque succès permettant de se rapprocher de l'objectif fixé et ne pas insister sur les obstacles rencontrés.

5.3 Les phases du changement en couleur

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

1. Phase d'Alignement: "On y va" symbolisée par l'été
2. Phase de Désynchronisation: "coincé dans le marasme" symbolisée par l'automne
3. Phase de Désengagement: "le cocooning" symbolisée par l'hiver
4. Phase de Préparation et de réintégration: ""expérimenter à nouveau" symbolisée par le printemps.

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

1. 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 pour l'école de Palo-Alto 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 réparer 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.
2. La grande transition qui consiste à parcourir les 4 phases du changement. Il s'agit d'un changement de type 2 pour l'école de Palo-Alto. 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 coach à se repérer dans les différentes phases que vit le coaché et adapter son questionnement en conséquences.

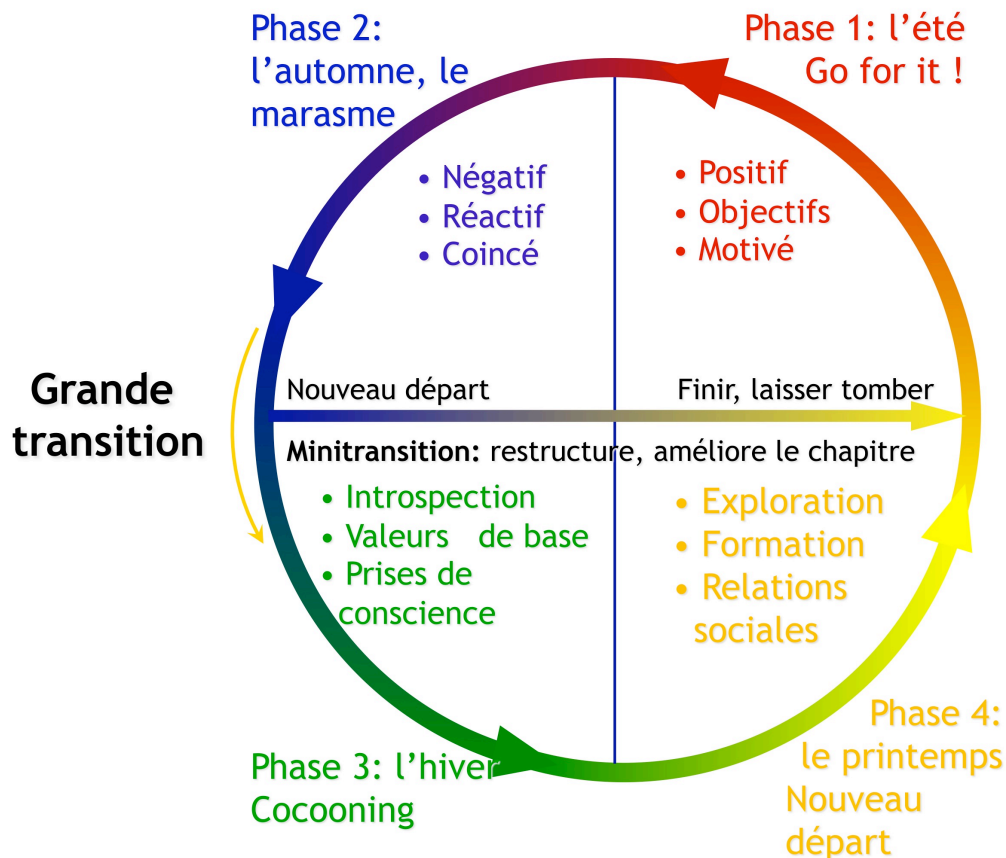
Il est important de souligner que la durée de ces phases est très variable d'une personne à une autre ainsi que d'une phase à une autre pour une même personne. Elles peuvent durer de quelques minutes à quelques années! Par ailleurs, ces phases sont vécues pour n'importe quel changement qui survient dans 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.



Le coach pourra donc être attentif tout au long d'un accompagnement de coaching aux différentes phases par lesquelles passe le coaché. Cela l'aidera à adapter son style de coaching. Pour ce faire, il pourra utiliser les couleurs car on peut en effet associer à chaque phase une des couleurs du modèle :

- **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**

Les phases d'Hudson en couleurs



5.3.1 Phase 1: l'été

C'est une phase dans laquelle le coaché se sent motivé et plein d'énergie. Il prend du plaisir dans ce qu'il fait et obtient du succès, c'est donc une phase **Rouge**. C'est par essence la phase dans laquelle la plupart des gens souhaiteraient rester. C'est d'ailleurs pour cela que des personnes dans cette phase peuvent demander un coaching en disant: "tout va bien et j'ai envie que cela dure!" C'est ce que les Américains appellent le coaching de maintenance.



Un autre cas est celui d'un coaching de performance demandé par une entreprise pour un ensemble de collaborateurs (typiquement des commerciaux par exemple) dont certains ont des résultats excellents et sont en plein "été" et d'autres moins. Le coaching est initialement destiné à ceux dont les performances sont insuffisantes mais pour éviter les éventuelles jalousies ou éviter que quelqu'un ne se sente montré du doigt, l'entreprise préfère demander un coaching pour l'ensemble de l'équipe. Bien sûr, ce ne sont que des exemples car on peut trouver des coachés dans cette phase dans de nombreuses autres circonstances notamment à la fin d'un coaching réussi.

Si le coaching débute dans cette phase le coach devra adapter son style de coaching et activer son rouge pour aider le coaché à se fixer des objectifs élevés.

Le coach pourra également anticiper la phase d'automne qui tôt ou tard finira par arriver. Sensibiliser le coaché 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.

Au cours d'un coaching, c'est également la phase de la mise en œuvre des stratégies et des plans d'actions élaborés dans la phase précédente du coaching. Cette phase précédente aura pu être l'automne si le coaché a fait une mini transition ou bien le printemps s'il a fait une grande transition. C'est le moment pour le coaché d'apprendre à gérer ses ressources pour ne pas s'épuiser et faire en sorte que la phase dure.

5.3.2 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.

Dans cette phase, le coach aide son client 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.

C'est très souvent la phase de début du coaching et le rôle du coach est alors de faire avec le coaché 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 coaché à choisir entre mini et grande transition.

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

Si le choix se porte vers une grande transition, c'est l'accompagnement dans l'hiver. Ce choix étant généralement irréversible, la grande difficulté pour le coach est de ne pas effrayer le coaché avec ce choix



difficile et devra établir un cadre rassurant pour que le coaché sente qu'il sera pleinement soutenu dans cette phase s'il décide de s'y engager.

5.3.3 Phase 3: l'hiver

Phase de repli sur soi, de "cocooning" 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'introversion 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.

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. Le coach aidera le coaché à trouver ses valeurs, à se retrouver lui-même et à accepter le cadeau qu'il s'offre à lui-même en construisant le nouveau chapitre de sa vie.

C'est bien sur pour le coach aussi une phase Verte d'écoute et de soutien inconditionnel pour son coaché car c'est de réconfort dont il a alors le plus 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.

5.3.4 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 coach dans cette phase doit également activer son Jaune: il va stimuler l'exploration et la créativité et encourager la découverte et les tentatives du coaché.

Deux risques dans cette phase:

- Que le coaché y reste: c'est en effet une période agréable pour le coaché car elle suit une période souvent mal vécue. Le risque est donc de se satisfaire de cette situation. Si le coach sent que le coaché a le sentiment "d'être arrivé" alors que l'objectif n'est pas atteint, il devra le recadrer par rapport à l'objectif fixé au départ.



- Que le coaché n'y reste pas assez: heureux d'être sorti de l'hiver certains coachés se précipitent dans l'action dès qu'ils en ont l'occasion. Le coach devra les inviter à goûter un peu plus les plaisirs de la découverte et de l'expérimentation.

5.4 Les différentes couleurs en fonction des phases

Dans les paragraphes qui suivent sont expliquées les réactions typiques liées à chaque couleur. Il faut comprendre que ces descriptions sont le reflet de comportements types qui dépendent d'une seule couleur activée par le coaché, 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.

5.4.1 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 coachés confrontés à un problème récurrent qu'ils ne parviennent pas à résoudre. Le rôle du coach sera alors de lui faire prendre conscience de cette répétition et du besoin d'un changement plus profond. Dans cette phase, le coach 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 coach car c'est une période qu'il vivra douloureusement. Le coach devra également éviter que le coaché 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 coach devra l'inciter à prendre plus de temps pour l'exploration et la découverte.

5.4.2 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 coach devra dans ce cas faire prendre du recul au coaché 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 coach de savoir dans quelle mesure le coaché est oui ou non bien organisé dans son travail. Un des symptômes est le sentiment que peut avoir le coaché d'être débordé ou de ne pas avancer.

En phase Bleu 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 coach sera d'inciter le coaché 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 la séance de coaching sans les approfondir ou encore la poursuite de multiples projets simultanément l'empêchant d'avancer concrètement dans l'un d'eux. Le coach devra repérer ce type de "sabotages" inconscient et cherchera alors à activer le Rouge chez le coaché afin de le faire passer dans la phase suivante.

5.4.3 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 coach sera de donner la confiance en soi nécessaire pour fixer des objectifs plus élevés.

Concernant la mise en place de plans d'actions, le coach devra être attentif à ce que ceux-ci ne restent pas sur le papier et entrent effectivement dans les faits. Une planification aidera le coaché 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 coach devra amener le coaché 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. Habitée à "l'expérience intérieure" et appréciant les moments de repli, de calme et de tranquillité, elle n'aura pas de difficulté à réaliser un travail sur elle en profondeur. Cependant elle n'aura pas moins besoin que les autres de réconfort et d'écoute de la part du coach. Bien au contraire elle sera en attente de ce soutien qui sera à ses yeux extrêmement précieux. Habitée à rechercher les ressources d'abord en elle, le coach pourra inciter une personne Vert Dominant à rechercher des ressources extérieures pour trouver un réconfort affectif auprès de ses proches, parents ou amis.

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

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 la prudence du Vert Dominant auront tendance à faire durer cette phase plus que nécessaire. Le coach devra activer le Jaune du coaché pour l'aider à franchir cette étape.

5.4.4 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 considérera 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 coach ne pourra qu'encourager cette aptitude, il devra aussi encourager le coaché à célébrer ses succès.

En phase Bleue, le bleu Dominant saura poser sa réflexion et prendre le temps nécessaire à la décision. Il y ait 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. Le coach pourra anticiper cette situation en faisant par exemple faire une liste de tous les éléments nécessaires à la prise de décision et, une fois tous ces éléments rassemblés, pousser le coaché à prendre sa décision. En quelque sorte, cela consiste à poser des règles du jeu que le Bleu Dominant se sentira obligé de 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 considérera comme non conforme à ce qui doit être fait. Cela s'accompagne souvent d'une croyance que les petits changements répétés sont 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 coach incitera le coaché à activer son Vert et à accueillir ces émotions et à les exprimer dans l'intimité d'une séance. Le Bleu Dominant sera probablement réticent à réaliser une telle expérience, le coach devra donc faire preuve de beaucoup de tact et expliquer les raisons de sa demande. Il va de soi que cela ne pourra se faire que si la relation entre le coach et le coaché 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, en rêvant ça n'est pas son truc. Sa tendance sera au contraire de reproduire des solutions éprouvées, d'emprunter des voies déjà empruntées par d'autres or ce n'est pas nécessairement ce dont il a besoin ou ces solutions peuvent être limitantes. Pour l'aider à "sortir du cadre", et imaginer une voie qui soit la meilleure pour lui le coach l'incitera à activer son Jaune.

5.5 Les conflits et les couleurs

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.

5.5.1 Le conflit interpersonnel

L'examen des profils respectifs des protagonistes suffit souvent à expliquer la source du conflit. Inviter les deux personnes à comprendre leur profil et celui de l'autre suffit souvent à débloquer la situation et à permettre l'ouverture d'un dialogue.

Ensuite, en amenant chacun à accepter l'idée qu'il n'y a pas de bons ou de mauvais profils, et donc pas de bon ou de mauvais comportements mais seulement des comportements inadaptés à la situation, ils peuvent se mettre d'accord sur une stratégie gagnant - gagnant.

Des étapes intermédiaires sont parfois nécessaires pour permettre à chacun d'accepter la couleur de l'autre. Un moyen est par exemple d'entraîner chaque protagoniste à "jouer" la couleur de l'autre pour mieux la comprendre. Les exercices décrits dans le document d'animation d'un coaching d'équipe sont tout à fait adaptés à ce type d'entraînement.

5.5.2 Le conflit interne

Ceux qui connaissent la PNL savent bien ce que signifie un conflit entre parties. Il s'agit d'un conflit impliquant deux parties d'une même personne. L'exemple décrit au §4.4.3 illustre tout à fait cela avec un conflit entre la partie de la personne représentant le père et la partie représentant le patron. Ces deux



parties rentrent en conflit parce que l'une est Verte (le père qui veut le bien de son fils) et l'autre Rouge (le patron qui veut des résultats et donc voudrait travailler plus).

Cet exemple décrit un conflit passager qui sera résolu par une "négociation" entre les deux parties.

Cependant, les graphes peuvent parfois mettre à jour des conflits internes chroniques.

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 "Fais le correctement" et le Rouge impulsif qui dit "Vas-y, ne perd pas ton temps, 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 cela est assez rare et généralement 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 "Listons toutes les tâches et faisons 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 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 ne se sent pas 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 finit le travail d'abord". 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.

5.5.3 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 (c'est tout de même l'immense majorité des cas), 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.

Les profils de Poste **NUANCES**[®] ont été développés pour éviter ce type de conflits en fournissant 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 (les collègues 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 généralité. 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 département 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 de Base 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 (le choix du collègue de bureau par exemple).



5.5.4 Conflit moi / culture de l'organisation

5.5.4.1 La 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 9/10^{ème} 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.



5.5.4.2 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 faite « 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.



5.5.4.3 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.

5.5.4.4 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.

5.5.4.5 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.

5.5.4.6 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 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 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 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 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 « réprimandées ».

La culture de rôle: **le Bleu**

- Les Bleus 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 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 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 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 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 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 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 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 leur 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 pas du tout.

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

- Les Jaunes 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



déplait. La communication simple est directe propre à cette culture organisationnelle leur convient à merveille.

- Les Rouges dominants trouveront une satisfaction dans ce type d'organisation à condition d'en être au sommet. Ils risquent tout de même alors des frictions avec ceux qui sont au même niveau dans l'organisation si ceux-ci ne partagent pas leur vision stratégique. Pour les employés Rouge dominants, 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. Néanmoins la liberté liée à cette culture organisationnelle leur permettra d'affirmer leur autonomie ce qui sera un sujet de satisfaction.
- Les Verts 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 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. Danger pour un bleu dominant dans une telle structure s'il n'avait pas le pouvoir de structurer 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. La raison qui explique le style d'organisation fait intervenir différents facteurs ; bien souvent, ce n'est pas le fruit d'un choix, mais plutôt du hasard de l'évolution.

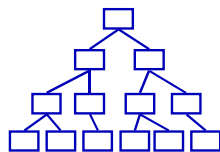
En coaching individuel, il pourra être utile de faire réfléchir le coaché sur la culture de son organisation afin de l'éclairer sur les éventuels stress qu'il subit du fait de cette culture et l'inviter à appliquer l'adage de Marc



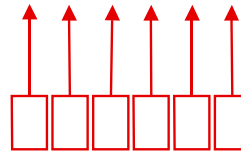
Aurèle en identifiant ce qu'il peut changer et en acceptant ce qu'il ne peut pas changer. Il en sera de même

Les 4 cultures en couleurs

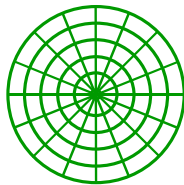
Culture de rôle



Culture de tâche



Culture de club



Culture de la personne



avec les membres d'une équipe lors d'un coaching d'équipe.

5.5.5 Conflit et coaching

S'il existe un conflit moi / fonction ou un conflit moi / organisation, la personne se fatigue, perd en efficacité, risque de partir prématurément.

Si elle reste à son poste (ou dans l'organisation dans le second cas), le conflit peut se transformer en conflit interne : une partie veut partir, l'autre rester. Ce conflit interne pourra même se transformer ensuite en conflit interpersonnel par exemple en projetant les émotions ressenties sur les collègues.

Un coach confronté à une situation de conflit entre deux personnes ou entre une personne et une équipe pourra donc se demander s'il existe un conflit moi / fonction (voir plusieurs), un conflit moi / culture ou un conflit interne (voir plusieurs) avant d'essayer de résoudre le conflit interpersonnel tel qu'il se présente à priori.

5.5.6 Relations conflictuelles entre les couleurs

Les diagrammes ci-après donnent une idée des potentiels de conflits entre couleurs. Plus les zones de recouvrement sont réduites, plus les risques de conflits sont élevés. Les conflits entre deux couleurs identiques Rouge/Rouge par exemple, ne concernent pas les conflits internes. Les paires de couleurs sont présentées de haut en bas des moins conflictuelles aux plus conflictuelles.



Risques conflictuels entre couleurs

