

Thomas Erikson

TOUS DES IDIOTS



**MIEUX CERNER SES COLLÈGUES
ET SES PROCHES**

Identifiez les types de personnalités
pour mieux communiquer

FIRST
ÉDITIONS

Thomas Erikson

**TOUS
DES IDIOTS ?**



**MIEUX CERNER SES COLLÈGUES
ET SES PROCHES**

FIRST
ÉDITIONS

Titre original : *Omgiven av idioter*, publié par Hoi Förlag.

© Thomas Erikson, 2014, en accord avec Enberg Agency, Suède, et Nordik Literary Agency, France.

© Éditions First, un département d'Édi8, 2019, pour la traduction française.

« Cette œuvre est protégée par le droit d'auteur et strictement réservée à l'usage privé du client. Toute reproduction ou diffusion au profit de tiers, à titre gratuit ou onéreux, de tout ou partie de cette œuvre, est strictement interdite et constitue une contrefaçon prévue par les articles L 335-2 et suivants du Code de la Propriété Intellectuelle. L'éditeur se réserve le droit de poursuivre toute atteinte à ses droits de propriété intellectuelle devant les juridictions civiles ou pénales. »

ISBN 978-2-412-03906-9

ISBN numérique : 978-2-412-04688-3

Dépôt légal : février 2019

Traduit de l'anglais par Christophe Billon

Correction : Florence Le Grand et Raphaëlle Vinon

Mise en pages : Capucine Deslouis

Édition First, un département d'Édi8

12, avenue d'Italie

75013 Paris – France

Tel. : 01 44 16 09 00 – Fax : 01 44 16 09 01

Email : firstinfo@efirst.com

Ce document numérique a été réalisé par Nord Compo.

AVANT-PROPOS

Ce livre est le fruit de ma trentaine d'années d'expérience professionnelle à toutes sortes de postes – du service client ou commercial, en passant par le télémarketing, le management, la formation en interne. J'ai enseigné à des milliers de personnes lorsque j'étais formateur de vendeurs, créateur de systèmes d'organisation, coach, conférencier, etc. Toutes ces fonctions avaient un point commun : un contact humain permanent. Une grande partie de ce que vous allez lire est tirée de mes interprétations de divers modèles et théories créés pour gérer le processus complexe qu'est la communication humaine.

Il est impossible d'être complètement d'accord avec tout ce que j'écris dans *Tous des idiots* ?. Ce n'était d'ailleurs pas mon ambition, mais plus vous aurez l'esprit ouvert, plus il vous sera facile de trouver des informations utiles dans cet ouvrage. Le monde regorge de théories, modèles et méthodes pour instaurer un dialogue fonctionnel entre les gens. J'ai choisi la méthode DISA, mais il en existe bien entendu d'autres.

Pour rendre ce livre le plus accessible possible, j'ai essayé d'être des plus concrets et terre à terre. Comme vous allez certainement vous en apercevoir, j'ai sciemment choisi de simplifier les notions abordées. Je souhaitais par-dessus tout éveiller votre curiosité sur le fonctionnement des êtres humains. Si vous trouvez cet ouvrage intéressant, je vous suggère de jeter un œil à la bibliographie située à la fin. J'ai lu tous ces livres et je peux peut-être vous encourager à approfondir ce thème, car il y a bien d'autres éléments à découvrir.

Il ne s'agit là que d'un traitement superficiel du sujet, mais le comportement humain est un univers fascinant. Comment pourrais-je en être sûr ? Ce livre a été lu par plus de 800 000 Suédois et s'est vendu dans 28 autres pays. Je n'énumère pas ces chiffres par forfanterie, mais pour confirmer notre passion pour le comportement

humain. Aux quatre coins du monde. Le monde n'a pas besoin de plus de conflits. Il est plutôt nécessaire de comprendre les différences entre les gens. Et il faut bien commencer par quelque chose.

Bonne lecture !

Thomas Erikson

INTRODUCTION

L'HOMME QUI ÉTAIT ENTOURÉ D'IDIOTS

C'est au lycée que j'ai fini par découvrir que je m'entendais mieux avec certaines personnes qu'avec d'autres. Il m'était facile de parler avec certains proches ; dans n'importe quelle conversation, nous trouvions toujours les bons mots et nos échanges étaient fluides. Il n'éclatait jamais aucun conflit et nous nous apprécions. Avec les autres, cependant, ça se passait mal. Certains de mes propos n'étaient pas entendus et je ne parvenais pas à comprendre pourquoi.

Pourquoi était-il si facile de parler à certains individus tandis que d'autres me semblaient vraiment nuls ? Étant jeune, ce n'était assurément pas un sujet qui troublait mon sommeil. Mais je me souviens encore d'événements qui m'ont fait me demander pourquoi des conversations se déroulaient très facilement alors que d'autres ne voyaient même pas le jour, quelle que soit mon attitude. C'était juste incompréhensible. Je me souviens des différentes méthodes que j'ai essayées pour tester les gens. J'ai tenté de dire les mêmes choses dans des situations similaires afin de voir quelle réaction j'obtenais. Parfois, ce que j'avais espéré se produisait bel et bien, à savoir qu'une discussion intéressante se développait. Mais à d'autres moments, c'était le néant. On me regardait comme si je venais d'une autre planète, et j'en avais moi-même le sentiment.

Quand nous sommes jeunes, la plupart des choses sont vraiment simples. Les membres de mon cercle d'amis réagissant normalement entraient automatiquement dans la catégorie des gens bien. Par conséquent, quelque chose clochait avec ceux qui ne comprenaient pas. Quelle autre explication pouvait-il y avoir ? C'était toujours la même chose ! Certaines personnes avaient simplement quelque chose en

elles qui ne tournait pas rond. J'avais donc tendance à garder mes distances avec elles parce que je ne les comprenais pas. Appelez cela la naïveté de la jeunesse si vous le souhaitez, mais cette perception entraînait des conséquences plutôt drôles. Par la suite, tout ceci a malheureusement changé.

La vie a ensuite suivi son cours, avec l'entrée dans la vie active, ma famille et mon métier, et j'ai continué à caser certains dans la catégorie des personnes bien et sensées, tandis qu'à mes yeux, d'autres semblaient n'avoir rien compris du tout.

Un jour, alors que j'avais 25 ans, j'ai rencontré un homme qui était à son compte. Âgé de la soixantaine, Sture avait monté son entreprise, puis l'avait développée pendant de nombreuses années. J'avais pour mission de l'interviewer juste avant la mise en œuvre d'un projet. Nous avons commencé à parler de la façon dont les choses fonctionnaient dans sa société. L'un des tout premiers commentaires de Sture portait sur le sentiment qu'il avait d'être entouré d'idiots. Je me souviens avoir ri sur le moment, car je trouvais cela amusant. Mais il était sérieux. Son visage est devenu cramoisi lorsqu'il m'a expliqué que les personnes travaillant dans la section A étaient, sans exception, de vrais idiots. Dans la section B évoluaient uniquement des imbéciles qui ne comprenaient absolument rien. Et il n'avait pas encore abordé la section C ! C'étaient les pires de tous, car ils étaient si étranges et particuliers que Sture ne comprenait même pas comment ils réussissaient à venir au travail le matin.

Plus je l'écoutais, plus je me rendais compte que cette histoire avait quelque chose d'anormal. Je lui ai demandé s'il était vraiment persuadé d'être entouré d'idiots. Il m'a lancé un regard furieux et m'a expliqué que, parmi son personnel, peu d'employés étaient vraiment de valeur.

En outre, Sture livrait très volontiers à ses employés le fond de sa pensée. Il n'hésitait absolument pas à traiter quelqu'un d'idiot devant toute l'entreprise. Entre autres conséquences de ce comportement, ses employés le fuyaient. Personne n'osait se retrouver en tête à tête avec lui. Sture n'apprenait jamais les mauvaises nouvelles, car il descendait le messenger. Sur l'un des sites, un avertisseur lumineux avait été installé à l'entrée du bâtiment. Discrètement placée au-dessus du bureau d'accueil, une lumière verte en son absence devenait rouge quand il était présent.

Tout le monde était au courant. Le personnel et même les clients jetaient automatiquement un œil sur la lampe afin de savoir ce qui les attendait en franchissant le seuil de l'usine. Si la lumière était rouge, certaines personnes faisaient tout simplement demi-tour et décidaient de revenir à un moment plus opportun.

Comme nous le savons tous, jeunes, nous regorgeons de grandes idées. J'ai donc posé la seule question que j'avais en tête : qui a laissé tous ces idiots entrer dans l'entreprise ? Je savais bien entendu que c'était lui qui avait recruté la plupart d'entre eux. Hélas, Sture était bien conscient de ce que j'avais compris. Ma question disait implicitement ceci : qui est le plus idiot dans ces murs ?

Sture m'a fichu dehors. On m'a dit par la suite qu'il voulait vraiment aller chercher un fusil pour me tirer dessus.

Cet incident m'a fait réfléchir. Cet homme allait bientôt prendre sa retraite. C'était manifestement un entrepreneur très compétent, extrêmement respecté dans son secteur d'activité. Mais à proprement parler, il était incapable de gérer le facteur humain. Il n'avait pas compris que la seule ressource d'une entreprise qui ne pouvait être dupliquée était ses employés. En conséquence, les incompris étaient des idiots.

Avec mon œil extérieur à l'entreprise, je voyais facilement à quel point son raisonnement était erroné. Sture ne saisissait pas qu'il se faisait toujours passer avant tout le monde et que tous ceux qui ne fonctionnaient pas comme lui étaient donc des idiots. Il employait des expressions que j'utilisais par le passé pour désigner certains types de personne : « foutus moulins à paroles », « crétins de bureaucrates », « salauds, grossiers » et « nuls pénibles ». Je ne traitais certes jamais personne d'idiot, mais j'avais incontestablement des problèmes avec certains types d'individus.

Quelle situation effroyable de devoir vivre en estimant être constamment entouré de personnes avec qui il était impossible de travailler ! Cela limitait incroyablement mon potentiel.

J'ai essayé de me regarder dans le miroir. La décision fut facile à prendre. Je ne voulais pas ressembler à Sture. Après un entretien particulièrement orageux avec lui et certains de ses malheureux collègues, j'ai pris place dans ma voiture, la boule au ventre. L'interview avait été une véritable catastrophe. Tout le monde était fou de rage. C'est là que j'ai réellement décidé d'acquérir la connaissance probablement la plus importante de toutes : le fonctionnement des êtres humains. Puisque j'allais

rencontrer des gens tout au long de mon existence, quel que soit mon métier, il était facile de percevoir tous les avantages à disposer de ce genre de qualification.

Aussitôt dit, aussitôt fait ! J'ai commencé à apprendre à cerner ceux qui me paraissaient difficiles à comprendre dans un premier temps. Les raisons pour lesquelles certaines personnes sont silencieuses, d'autres n'arrêtent pas de parler, certains disent toujours la vérité, contrairement à d'autres. Pourquoi certains de mes collègues arrivent toujours à l'heure, alors que d'autres sont rarement ponctuels ? Pourquoi est-ce que j'aime certains individus plus que d'autres ? Car c'était bien le cas. Cela m'a ouvert des perspectives fascinantes et j'ai changé depuis que j'ai entamé ce périple. Les connaissances acquises m'ont changé en tant que personne, ami, collègue, fils, mari et père de mes enfants.

Ce livre porte sur la méthode peut-être la plus utilisée dans le monde pour décrire les différents types de communication humaine. J'utilise des variantes de cet outil depuis plus de vingt ans, avec d'excellents résultats.

Nous côtoyons tous des gens et avons tous des idées sur les rouages de la communication.

Comment passer vraiment maître dans l'art de gérer différents types de personne ? Il existe bien entendu diverses méthodes. La plus courante consiste naturellement à faire des recherches sur le sujet et à en apprendre les bases. Mais l'étude de la théorie ne fait pas de vous un communicant hors pair. Ce n'est qu'en appliquant ces connaissances que vous pouvez développer une véritable compétence exploitable dans ce domaine. C'est comme pour apprendre à faire du vélo – vous devez d'abord monter dessus. Alors seulement vous prenez conscience de ce qu'il faut faire.

Depuis que j'ai commencé à étudier la façon dont fonctionnent les gens et que je me suis méticuleusement efforcé de cerner les différences, je n'ai plus jamais été le même. Je ne suis plus aussi catégorique et ne juge plus quelqu'un s'il n'est pas comme moi. Depuis de nombreuses années, ma patience avec les personnes qui sont mon exact contraire est bien plus grande. Je n'irai pas jusqu'à affirmer ne plus jamais être impliqué dans des conflits, tout comme je n'essaierai pas de vous convaincre que je ne mens jamais, mais aujourd'hui, cela se produit rarement.

Je dois remercier Sture pour une chose : il a éveillé mon intérêt pour ce sujet. Sans lui, je n'aurais probablement jamais écrit ce livre. Un détail : pour simplifier la lecture de cet ouvrage, j'ai décidé de dire « lui » et « il » en permanence quand je cite des exemples n'étant pas associés à une personne en particulier. Ce n'est pas la marque d'un manque de respect. Je sais que vous avez suffisamment d'imagination pour penser « elle » quand c'est approprié.

Que pouvez-vous faire pour étoffer vos connaissances ? Vous pourriez commencer par lire ce livre, en entier et pas uniquement les trois premiers chapitres. Avec un peu de chance, au bout de quelques minutes, vous entamerez le périple que j'ai effectué il y a vingt ans. Vous ne le regretterez pas, je vous le promets !

CHAPITRE 1

DANS TOUTE COMMUNICATION, C'EST LE DESTINATAIRE QUI DÉCIDE

Cela vous paraît étrange ? Je vais vous expliquer. De vos propos, il reste à l'esprit d'un individu qui vous a écouté ce qu'il a compris de votre message, qu'il interprète selon ses cadres de référence, ses préjugés et ses idées préconçues. Pour diverses raisons, il peut entendre ce que vous souhaitez faire passer d'une manière totalement différente de votre intention initiale. Ce qu'il saisit varie naturellement en fonction de sa personnalité, mais il est très rare que tout le message soit perçu exactement comme vous l'aviez conçu dans votre tête.

Savoir que vous contrôlez si peu la compréhension de l'interlocuteur peut s'avérer déprimant. Vous aurez beau vouloir faire entrer tout le bon sens du monde dans l'esprit de l'autre, vous ne pouvez guère y faire grand-chose. Vous pouvez considérer cela comme l'un des nombreux défis à relever. Tout ne peut bien entendu pas être simple. Il vous est impossible de modifier le fonctionnement du destinataire de votre message. Il n'empêche que la plupart des gens sont conscients de la façon dont ils souhaitent être traités et y sont même sensibles. En vous ajustant à leur désir en la matière, vous devenez un communicant plus efficace.

POURQUOI EST-CE SI IMPORTANT ?

Vous aidez les autres à vous comprendre en créant une arène de communication sécurisée, à leurs conditions. L'interlocuteur peut ensuite utiliser son énergie pour comprendre et réagir, non consciemment ou inconsciemment, à votre mode de communication.

Nous devons tous développer une certaine souplesse et donc être capables de faire varier notre style de communication, en l'adaptant lorsque nous échangeons avec des personnes différentes de nous. Nous trouvons alors une autre vérité. Quel que soit le mode de communication choisi, en tant que personne, vous ferez toujours partie de la minorité. Quel que soit le type de comportement que vous adoptez, la majorité fonctionnera différemment de vous. Et les autres seront toujours plus nombreux. Vous ne pouvez pas vous baser sur vous-même. Cette souplesse et la faculté d'interprétation des besoins d'autrui sont les caractéristiques d'un bon communicant.

Connaître et comprendre le style de comportement et le mode de communication préféré d'un interlocuteur permet de deviner ses réactions dans diverses situations. Cette compréhension améliorera de manière spectaculaire votre capacité à communiquer avec la personne en question.

AUCUN SYSTÈME N'EST INFALLIBLE

Je souhaite être très clair sur un point important. Ce livre ne prétend pas évoquer les modes de communication entre humains de manière exhaustive. Aucun livre ne saurait y parvenir, tous les signaux que nous envoyons en permanence ne pouvant être décrits dans aucun ouvrage. Même si nous englobions le langage corporel, les dissemblances entre hommes et femmes, les spécificités culturelles et tous les autres moyens de définir les différences, il serait impossible de tout consigner par écrit. Nous pourrions ajouter les aspects psychologiques, la graphologie, l'âge et l'astrologie, sans pour autant obtenir 1 % de tout le tableau.

Malgré tout, c'est ce qui rend ce sujet fascinant. Les individus ne sont pas des feuilles de calcul Excel. Nous sommes incapables de tout calculer. Nous sommes bien trop complexes pour que nos caractéristiques soient décrites dans leur intégralité. Même le classement le plus simple, le plus informel et le plus bas sur nos échelles respectives est d'une complexité ne pouvant être transcrite dans un ouvrage. Nous pouvons cependant éviter les bourdes les plus flagrantes en cernant les bases de la communication humaine.

CELA EXISTE DEPUIS UN MOMENT

« Nous voyons ce que nous faisons, mais nous ne voyons pas pourquoi nous le faisons. Nous évaluons donc les autres sur la base de notre perception de ce que nous faisons. »

L'auteur de ces propos est le psychanalyste Carl Jung. Les schémas comportementaux sont la dimension dynamique donnée à nos existences. Toutes les personnes se comportent d'une certaine manière, bien entendu. Nous nous reconnaissons dans certaines formes de comportement, mais nous n'en admettons et n'en comprenons pas d'autres. En outre, comme nous le savons tous, chacun de nous se comporte différemment selon les situations, ce qui peut être source de joie ou d'irritation pour notre entourage.

À cet égard, il n'y a pas de bon ou mauvais schéma comportemental. Les comportements corrects et incorrects n'existent pas. Vous êtes l'individu que vous êtes et il ne s'agit pas d'essayer d'expliquer pourquoi. Quel que soit votre comportement, pas de problème. Quelle que soit la façon dont on vous perçoit, pas de problème. Dans les limites du raisonnable, bien entendu.

Je fais partie de ce genre de personne, compris ?

Idéalement, il serait bien entendu facile de me contenter de ce constat et de décréter que ça ne pose pas de problème puisque je l'ai lu dans un livre. Ne serait-il pas génial, en effet, de parfaitement maîtriser votre personnalité, d'être toujours capable d'agir et de vous comporter selon l'humeur du moment ? Vous pouvez le faire. Vous êtes susceptible de vous comporter exactement comme vous l'entendez. Il vous suffit de trouver la situation idoine.

Vous pouvez être vous-même dans deux situations :

- La première, c'est lorsque vous êtes seul dans la pièce. Dans ce cas, peu importent vos paroles ou vos actes. Cela ne heurtera personne si vous hurlez, jurez ou si vous souhaitez simplement rester assis en silence et réfléchir aux grands mystères de la vie ou aux raisons pour lesquelles Victoria Beckham ne sourit jamais. Seul, vous

pouvez et tenez peut-être à vous comporter en fonction de votre humeur. Simple, n'est-ce pas ?

- La seconde situation vous permettant d'être vous-même est lorsque les autres personnes présentes dans la pièce sont exactement comme vous. Que nous a appris notre mère ? Qu'il faut traiter les autres comme on a envie d'être traité. Excellent conseil, qui répond aux meilleures intentions du monde. Eh oui, ça fonctionne aussi, à condition que les autres vous ressemblent. Il vous suffit de dresser la liste de tous ceux que vous connaissez dont les croyances, les opinions et les actes sont identiques aux vôtres en toutes situations. Contactez-les maintenant et faites en sorte de passer du temps avec eux.

Dans toutes les autres situations, comprendre la réaction que vous provoquez chez les autres et saisir leur mode de fonctionnement serait peut-être une bonne idée. Je ne pense pas faire la une des journaux si je dis que la plupart des gens que vous croisez ne sont pas comme vous.

Au commencement était le Verbe et le Verbe était en Dieu. Et Dieu dit : que la lumière soit ! Et la lumière fut.

Incroyable, n'est-ce pas ? Le pouvoir que peuvent avoir les mots ! Mais les mots que nous choisissons et la façon dont nous les utilisons varient. Comme l'indique le titre de ce livre, les mots ont différentes interprétations. Et ne pas employer le bon mot peut alors faire de vous un idiot.

ENTOURÉ D'IDIOTS... OU PAS ?

Attendez une minute. Qu'est-ce que cela signifie en fait ? À un moment, l'analogie suivante m'est venue à l'esprit : le comportement, c'est comme une boîte de vitesses. Parfois, une vitesse convient. Parfois, elle ne convient pas. Faire démarrer la voiture en première est très bien. En cinquième, ce serait difficile. Mais parfois, la première vitesse n'est pas du tout appropriée, notamment quand on roule à 100 km/h.

Certains s'opposent au catalogage des personnes selon leur type de personnalité. Vous faites peut-être partie de ceux qui croient qu'on ne doit pas mettre les gens

dans des cases, pour des raisons éthiques. Mais tout le monde le fait, parfois avec une autre orientation que celle que j'ai choisie dans ce livre. Nous consignons néanmoins nos dissemblances. Le fait est que nous sommes différents et, à mes yeux, il peut être positif de le souligner, à condition que ce soit de la bonne manière. Mal utilisé, tout outil peut s'avérer néfaste. Il s'agit plus de son utilisation que de l'outil à proprement parler.

Ce que vous allez lire est en partie tiré de l'IPU, Institutet för personlig utveckling (Institut du développement personnel). J'aimerais profiter de l'occasion pour remercier Sune Gellberg et Edouard Levit d'avoir généreusement partagé leur expérience et leurs supports de formation. Considérez le présent ouvrage comme une introduction aux comportements et au dialogue humains. Pour le reste, à vous de jouer !

CELA PEUT PARAÎTRE ÉTRANGE, MAIS, EN PRINCIPE, TOUT EST NORMAL. LE COMPORTEMENT...

... est relativement prévisible. Mais :

Chaque personne réagit de la même manière dans des situations similaires. Il est impossible de prédire toute réaction possible avant qu'elle ne se produise.

... fait partie d'un schéma.

Nous réagissons souvent selon des schémas qui se répètent. Nous devons donc respecter les schémas de l'autre. Et comprendre les nôtres.

... peut être changé.

Nous devrions apprendre à écouter, à agir, à parler franchement, à réfléchir, par conséquent à faire ce qui est pertinent sur l'instant. Tout le monde peut s'adapter.

... peut être observé.

Nous devrions être capables d'observer et de comprendre la plupart des formes de comportement sans être des psychologues amateurs. Tout le monde peut réfléchir

au pourquoi du comment.

... est compréhensible.

Nous devrions être capables de comprendre les raisons des émotions et des actes d'autrui – sur-le-champ. Tout le monde peut réfléchir au pourquoi du comment.

... est unique.

Malgré les conditions, que nous partageons, le comportement de chaque personne lui est propre. Réussissez dans la situation qui est la vôtre.

... est excusable.

Écartez la jalousie personnelle et les griefs, cela vous aidera à en parler. Apprenez la tolérance et la patience, aussi bien envers vous-même qu'envers les autres.

CHAPITRE 2

POURQUOI SOMMES-NOUS DEVENUS CE QUE NOUS SOMMES ?

D'où vient le comportement ? Pourquoi les gens sont-ils si différents ? Je n'en ai pas la moindre idée ! Très brièvement, c'est un mélange d'hérédité et d'environnement. Les fondations des schémas comportementaux que nous afficherons à l'âge adulte sont créées avant même notre naissance. Le tempérament et les traits de caractère dont nous avons hérité influent sur notre comportement, processus entamé au stade génétique. Le fonctionnement exact de ce processus reste une pomme de discorde parmi les scientifiques, mais tous s'accordent à dire que cela entre bien en ligne de compte. Nous héritons non seulement ces traits de caractère de nos parents, mais également des parents de ces derniers – ainsi que d'autres proches, à divers degrés. Il nous est tous arrivé à un moment d'entendre de la bouche des autres que l'on parle comme un oncle ou une tante ou qu'on lui ressemble. Étant enfant, je ressemblais à mon oncle Bertil, en raison de mes cheveux roux. Expliquer les raisons génétiques de ce phénomène prendrait énormément de temps. Pour l'heure, disons simplement que cet héritage jette les bases de notre développement comportemental.

Que se passe-t-il à notre naissance ? La plupart du temps, les enfants sont impulsifs, aventureux et ne se mettent aucune barrière. Un enfant fait tout ce qui lui plaît. Il dit : « Non, je ne veux pas ! » ou « Bien sûr que je peux ! » Il pense être capable de presque tout réussir. Ce genre de comportement spontané et parfois incontrôlable n'est bien évidemment pas toujours du goût des parents. Alors, ô miracle, s'opère la transformation de ce qui était un produit original en une copie de quelqu'un d'autre, dans le pire ou le meilleur des cas.

COMMENT SONT INFLUENCÉS LES ENFANTS ?

Dans l'ensemble, l'apprentissage des enfants s'effectue de deux manières. Ils passent de l'insatisfaction et du mécontentement à la satisfaction et au contentement.

L'enfant apprend également par mimétisme, méthode d'apprentissage la plus courante. Un enfant imite ce qu'il voit autour de lui, le parent de même sexe devenant souvent un modèle. (Ce livre ne saurait être une étude exhaustive du fonctionnement de ce processus, son propos n'étant pas de décrire la façon dont nous influençons nos enfants.)

MES VALEURS FONDAMENTALES

Mes valeurs fondamentales se trouvent au plus profond de mon être. Elles sont tellement ancrées dans mon caractère que ce n'est guère la peine d'essayer de les changer. Ce sont les choses que j'ai apprises de mes parents étant enfant ou que l'on m'a inculquées à l'école lorsque j'étais très jeune. Dans mon cas, il s'agissait d'éléments de ce genre : travaille et sois brillant à l'école pour avoir un bon métier une fois adulte ou bien se battre, c'est mal. Cette dernière valeur a fait que je n'ai jamais levé la main sur personne. Ma dernière bagarre, qu'il me semble d'ailleurs avoir perdue (mon adversaire était vraiment forte), remonte au CE2.

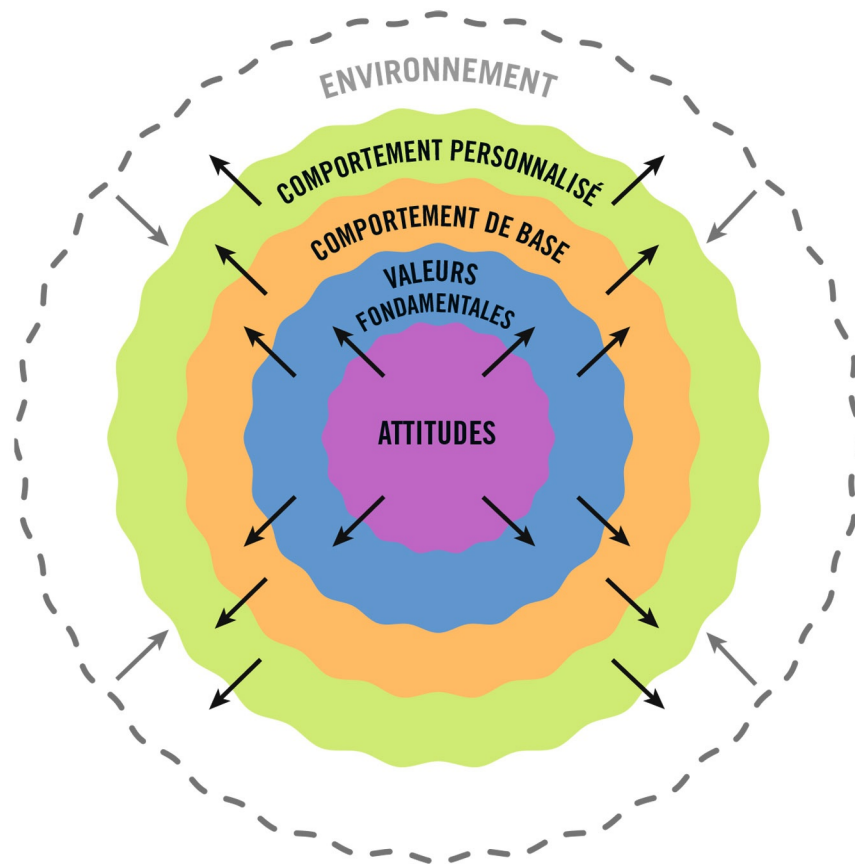
Autre valeur fondamentale importante : toutes les personnes se valent. Grâce notamment à mes enfants, je ne juge jamais une personne sur son origine, son sexe ou sa couleur de peau. Nous avons tous en nous de nombreuses valeurs fondamentales de ce genre. Personne ne peut m'en priver.

ATTITUDES ET APPROCHES

La couche suivante correspond à mes attitudes, ce qui n'est pas exactement la même chose que les valeurs fondamentales. Les attitudes sont des choses sur lesquelles je me suis forgé une opinion à partir de mes propres expériences ou de conclusions tirées de ce que j'ai vécu à l'école élémentaire, au lycée, à l'université ou lorsque

j'occupais mon premier poste. Mais même les expériences vécues par la suite peuvent forger des attitudes.

Une parente m'a dit un jour qu'elle ne faisait pas confiance aux commerciaux. Elle n'est très certainement pas la seule à être catégorique envers les commerciaux, mais dans son cas, cela a débouché sur des situations cocasses. Elle était incapable d'acheter quelque chose sans le renvoyer. Qu'il s'agisse d'un pull, un canapé, une voiture – la procédure d'achat était toujours interminable. Tous les faits devaient être examinés et explorés. Cependant, quel que soit ce qu'elle découvrait avant d'acheter, après coup, elle souhaitait systématiquement retourner les articles.



Un modèle simple qui peut s'avérer utile

© IPU, INSTITUTET FÖR PERSONLIG UTVECKLING (Institut du développement personnel)

Après avoir observé ce schéma, je lui ai demandé pourquoi elle se comportait ainsi. Elle m'a alors fourni la raison de son attitude : 85 % de tous les vendeurs étaient des escrocs. J'ai eu beau lui dire que j'étais moi aussi commercial, cela n'eut guère

d'effet. À ce jour, j'ignore si je fais partie de ces 85 % ou si je peux me compter parmi les heureux élus, à savoir les 15 % restants. L'essentiel est de pouvoir travailler sur cette attitude. Elle s'était probablement fait flouer un certain nombre de fois et avait donc appris à se méfier du personnel commercial. Mais le fait de vivre de nombreuses expériences positives permet d'inverser le processus.

QUEL SERA LE RÉSULTAT ?

L'un dans l'autre, mes valeurs fondamentales et mes attitudes influent sur les choix que j'opère en matière de comportement. Elles forment mon comportement de base, la véritable personne que je tiens avant tout à être. Mon comportement de base est celui auquel j'ai recours en totale liberté, sans l'influence d'aucun facteur externe.

Vous percevez déjà probablement la difficulté : quand sommes-nous complètement libres de toutes influences externes ? Lorsque j'aborde la question avec des groupes dans différentes situations, nous sommes généralement d'accord sur une réponse : pendant notre sommeil.

Mais les gens sont différents. Certains n'ont rien à faire des influences. Ils sont toujours eux-mêmes, car ils n'ont jamais réfléchi à la manière dont ils sont perçus. Plus marquée est la compréhension de soi, plus forte est la probabilité que vous vous adaptiez aux personnes qui vous entourent.

QU'EST-CE QUE LES AUTRES VOIENT VRAIMENT DE MOI ?

Ce que les autres voient est souvent un comportement qui m'est propre. L'interprétation d'une situation particulière par tout un chacun, débouchant sur un choix en matière de comportement, sera vécue par les autres. Tout se joue sur le masque que vous portez dans une situation donnée. Nous pouvons bien entendu revêtir différents masques. Il n'est pas rare d'en avoir un au travail et un autre à la maison, voire un supplémentaire face à la belle-famille. Cet ouvrage n'est pas un cours avancé de psychologie, mais je me contenterai d'indiquer que nous interprétons les situations de diverses manières et agissons en conséquence.

Consciemment ou non, les facteurs environnants me poussent à opter pour un plan d'action particulier. Je n'irai pas jusqu'à affirmer avoir décrit, *via* cette explication, tous les facteurs constituant le schéma comportemental d'une personne, car elle ne fait office que d'introduction.

Et c'est ainsi que nous nous comportons. Jetez un œil à la formule suivante :

$$\text{COMPORTEMENT} = f(\text{P} \times \text{Fe})$$

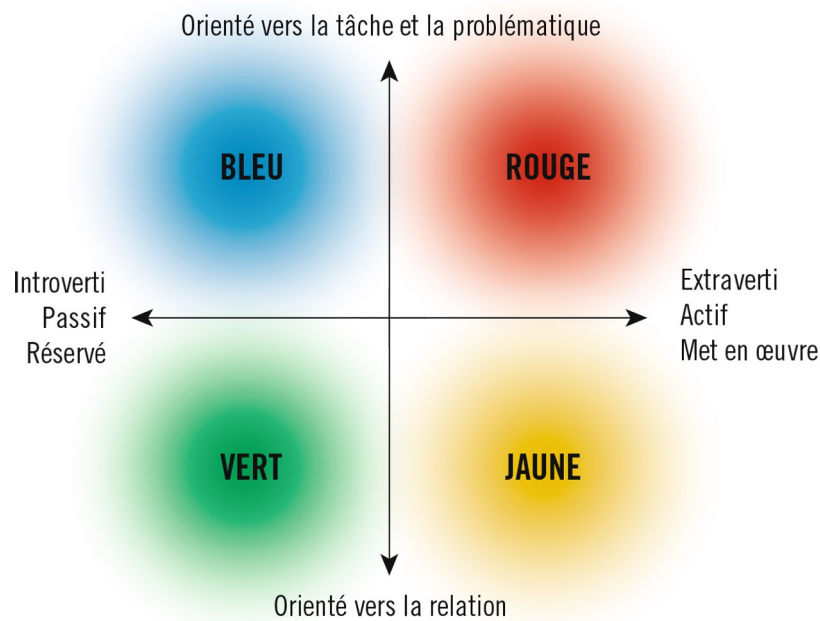
- Le *Comportement* est une fonction de la *Personnalité* et des *Facteurs environnants*.
- Le *comportement* est ce que nous pouvons observer.
- La *personnalité* est ce que nous essayons de comprendre.
- Les *facteurs environnants* sont les choses sur lesquelles nous avons une influence.

Conclusion : nous influons en permanence sur autrui d'une manière ou d'une autre. L'astuce consiste à essayer de trouver ce qu'il y a sous la surface.

CHAPITRE 3

INTRODUCTION AU SYSTÈME QUE VOUS ÊTES SUR LE POINT D'APPRENDRE

À la fin de ce livre, vous trouverez une description de la naissance de ce système, mais dans la mesure où vous souhaitez probablement plonger dans le vif du sujet – son fonctionnement concret – vous pouvez tout simplement poursuivre votre lecture. Sinon, vous pouvez vous rendre directement [ici](#).



Comme vous pouvez le voir, il existe quatre types de comportement. Le présent ouvrage va vous apprendre à les identifier. Très vite, lorsque vous découvrirez les

différentes couleurs, des visages se mettront à apparaître devant vous. Et même le vôtre, parfois.

Nombre des personnes que vous rencontrez possèdent des qualités dont vous aimeriez parfois être doté – il peut vous arriver d'être jaloux de ces individus. Ils maîtrisent manifestement des choses que vous ne contrôlez pas bien. Peut-être aimeriez-vous être plus volontaire comme les Rouges ou interagir plus facilement avec les inconnus, comme les Jaunes. Vous souhaiteriez peut-être ne pas tant stresser et être détendu comme le font si bien les Verts. Peut-être voulez-vous faire régner l'ordre dans vos papiers, chose naturelle pour les Bleus. Ce livre vous apprendra à être comme eux.

Cela fonctionne naturellement dans l'autre sens. Vous allez lire des choses qui vous aideront peut-être à prendre conscience que vous régentez vous aussi un peu trop les autres, comme ont tendance à le faire les Rouges, ou que vous parlez beaucoup trop, attitude caractéristique des Jaunes. Il se peut que vous preniez les choses bien trop à la légère, ne vous impliquant dans rien, à l'instar des Verts, ou que vous vous méfiiez de tout, voyant des risques partout, tendance affichée par les Bleus. Vous allez pouvoir apprendre à repérer vos propres pièges et à prendre les mesures appropriées pour éviter de tomber dedans.

Quoi que vous lisiez et voyiez, n'hésitez pas à prendre des notes, souligner des passages du livre, pour vous aider à retenir ce dont vous avez besoin.

ANALYTIQUE

- Lent à réagir
- Fait tout pour organiser les choses
- Peu intéressé par les relations
- Axé sur le passé
- Prudent
- Tendance à ne pas s'impliquer

DOMINANT

- Réactif
- Fait tout pour contrôler
- Peu prudent dans les relations
- Axé sur le présent
- Direct
- Tendance à rejeter l'inactivité

STABLE

- Calme
- Fait le maximum pour se lier aux autres
- Peu intéressé par le changement
- Axé sur le présent
- Apporte son soutien aux autres
- Tendance à rejeter les conflits

STIMULANT

- Réactif
- Fait le maximum pour s'impliquer
- Peu intéressé par la routine
- Axé sur le futur
- Impulsif
- Tendance à rejeter l'isolement

ROUGE	JAUNE	VERT	BLEU
DOMINANT	STIMULANT	STABLE	ANALYTIQUE
Motivé	Extraverti	Patient	Aime enquêter
Ambitieux	Convaincant	Fiable	Prudent
A beaucoup de volonté	Parle beaucoup	Attentif	Méthodique
Déterminé	Ouvert	Plein de retenue	Précis
Résout les problèmes	Positif	Aimable	Logique
Énergique	Empathique	Persévérant	Conformiste
A l'esprit de compétition	Optimiste	Bon auditeur	Distant
A de la vigueur	Créatif	Gentil	Objectif
Curieux	Spontané	Prudent	Perfectionniste
Direct	Sensible	Apporte son soutien aux autres	Se pose des questions
Prend des initiatives	A besoin d'attention	Prend des initiatives	Respecte les règles
Décidé		Serviable	Structuré
Impatient		Loyal	
A de l'assurance		Prévenant	

CHAPITRE 4

LE COMPORTEMENT ROUGE

COMMENT RECONNAÎTRE UN MÂLE ALPHA ET QUOI FAIRE ENSUITE POUR NE PAS LE GÊNER

Que devons-nous faire ? Procédons à ma manière. Maintenant !

C'est le type de personnalité que Hippocrate appelle colérique dans sa théorie du tempérament humain. Si nous consultons le dictionnaire de synonymes du logiciel Microsoft Word à l'aide d'un clic droit sur le mot « colérique », on obtient « coléreux », « hargneux », « atrabilaire ». Vous remarquez facilement une personne Rouge, car elle ne fait absolument aucun effort pour dissimuler sa vraie nature.

Un Rouge est dynamique et déterminé. Dans la vie, il a des objectifs que les autres peuvent avoir du mal à se fixer. Vu le caractère extrêmement ambitieux de ses objectifs, il paraît presque impossible de les atteindre. Les Rouges fournissent toujours beaucoup d'efforts, sont très exigeants envers eux-mêmes et ne renoncent presque jamais. Leur croyance en leurs capacités est sans égale. Au plus profond d'eux-mêmes règne le sentiment authentique de pouvoir atteindre n'importe quel but, à condition qu'ils mettent tout en œuvre.

Les individus présentant beaucoup de Rouge dans leur comportement sont orientés vers la tâche, extravertis et aiment relever les défis. Ils se décident rapidement et sont à l'aise lorsqu'ils mènent la danse et prennent des risques. On perçoit couramment les Rouges comme des *leaders* naturels, qui dirigent volontiers et se mettent en avant. Leur détermination est telle qu'ils parviennent à leurs fins malgré les obstacles se présentant devant eux. Leur état d'esprit est idéal dans les situations de compétition. Il n'est donc pas inhabituel de voir un P.-D.G. ou un président avoir beaucoup de Rouge dans son comportement.

Cette forme de compétition est présente dans tout ce que font les Rouges. Dire qu'ils souhaitent constamment relever des défis et se mesurer aux autres n'est probablement pas tout à fait vrai, mais si l'occasion de gagner quelque chose se présente, pourquoi pas ? La nature du gain n'est pas toujours importante, mais la dimension compétitive pousse les Rouges à fonctionner à plein régime.

Pelle, l'un de mes précédents voisins, aimait tellement la compétition qu'il a trouvé de tout nouveaux centres d'intérêt. J'aime le jardinage et passe donc pas mal de temps dans mon jardin. Pelle n'aimait pas jardiner, mais lorsqu'il a entendu des gens faire des commentaires sur mon beau jardin, il a fini par en avoir marre. Il a enchaîné les projets, toujours avec un objectif unique mais très clair : faire mieux que moi. Il a déconcerté sa femme en créant des parterres de fleurs, en plantant pléthore d'espèces incroyablement fabuleuses et en entretenant une pelouse digne d'un parcours de golf. Pour qu'il poursuive dans cette voie, il me suffisait de laisser entendre que j'allais acheter d'autres plantes. Il se rendait alors à la jardinerie du coin plus vite qu'il ne faut de temps pour dire « mauvais perdant ».

Les Rouges se reconnaissent également à d'autres schémas comportementaux. Qui parle le plus fort ? Les Rouges. Qui répond le plus rapidement aux questions ? Encore les Rouges. Qui, au cours d'un dîner par ailleurs agréable, fait des remarques tranchées sur n'importe quoi ? Et qui peut se mettre en tête de condamner tout un continent rien qu'après avoir vu une émission à la télévision ?

Une chose caractérise toujours la vie des Rouges : ils ne peuvent pas tenir en place. Un moment d'oisiveté est du temps perdu. La vie est courte. Il vaut donc mieux se bouger immédiatement. Vous reconnaissez ce type d'individu ? Toujours sur la brèche. Alors, sortez du rang et au boulot !

Il y a du niveau, là, vraiment !

Les Rouges ne mâchent pas leurs mots. Sur des sujets bien précis, ils disent souvent ce qu'ils pensent, sans fioriture. Ils ne se sentent pas obligés d'employer des expressions vides pour enrober leurs propos. Lorsqu'une idée leur vient à l'esprit, nous sommes immédiatement au courant. Ils ont des opinions sur la plupart des choses et les expriment aussitôt, avec efficacité.

Remarque couramment faite, les Rouges sont très honnêtes parce qu'ils osent dire aux autres ce qu'ils pensent. Ils ne comprennent pas forcément de quoi il s'agit, mais disent simplement les choses telles qu'elles sont.

Si vous avez besoin de quelqu'un débordant d'énergie, vous souhaitez peut-être inviter un Rouge à se joindre à l'équipe ou au groupe pour un projet. Infatigables, ils luttent d'arrache-pied quand les autres ont déjà rendu les armes, tant qu'ils sont déterminés à réussir. Une tâche devenue monotone ou futile peut très bien être totalement ignorée par un Rouge.

Ce phénomène s'apparente au tout ou rien. Si la tâche est suffisamment importante, un Rouge sera capable de traverser l'eau et le feu pour la mener à bien. S'il a le sentiment qu'elle n'a aucun sens, elle terminera à la poubelle. Il la négligera totalement.

Les **ROUGES** se considèrent généralement comme :



Qu'en pensez-vous ? On ferait mieux de continuer, pied au plancher !

Est-ce que je suis capable d'emporter le morceau ? Dans ce cas, je suis partant.

Les Rouges aiment donc la compétition. Ils apprécient le moindre antagonisme qui fait partie de l'esprit de compétition – le moment précis où l'on remporte une victoire qui n'existe probablement même pas, à part dans l'esprit du Rouge. Il peut s'agir de jouer aux cartes, de trouver la meilleure place de parking ou de remporter

le pentathlon de la Saint-Jean-Baptiste¹, même si l'objectif de cet événement est d'apprendre à connaître les autres et qu'aucun participant ne prend vraiment cela au sérieux. Pour un Rouge, c'est plutôt naturel, car il se considère comme un gagnant.

Je vais vous donner un exemple. J'ai travaillé dans une entreprise dont le P.-D.G. était un Rouge énergique, efficace et, par conséquent, incroyablement dynamique. Aucune réunion n'était aussi brève et harmonieuse que celles qu'il animait. Mais son point faible était la dimension de compétition. Étant jeune, il avait joué au floorball² et, chaque printemps, il organisait un tournoi dans l'entreprise, très populaire, avant même mon entrée dans la société.

Il fallait bien entendu qu'il participe. Aucun P.-D.G. n'avait joué avant lui, mais le problème n'était pas là. À peine avait-il la crosse en main, il devenait une autre personne. Déchaîné à cause de son esprit de compétition, il écrasait quiconque se mettait en travers de son chemin.

Cela a continué ainsi pendant plusieurs années, jusqu'à ce que quelqu'un ait le courage de lui dire qu'il jouait un peu trop violemment (personne ne prenait cela au sérieux à ce point). Le P.-D.G. n'a pas compris. Il a pris le dernier carton d'invitation envoyé, sur lequel était inscrit « Tournoi de floorball ». Le terme « tournoi » indique qu'il y règne un esprit de compétition et que, si vous participez, vous êtes là pour gagner. C'est simple !

Dans les embouteillages, sur le terrain de floorball, dans les affaires, il était là pour se mesurer aux autres. Aucun domaine n'était assez insignifiant pour ne pas afficher cette notion de compétition. Il s'imposait même comme défi de lire un livre le plus rapidement possible. Les tâches auxquelles nous nous adonnions pour nous détendre, il les transformait en compétition. Il doit être absolument possible d'avaler cent pages en une heure.

Sa femme avait même dû lui interdire de jouer à Memory avec leurs enfants, qui avaient 5 et 6 ans. Dans la mesure où ils avaient une meilleure mémoire et jouaient mieux que lui, ils gagnaient la plupart du temps. Très frustré, il avait tendance à les intimider.

Avant de conclure que ce type paraît plutôt antipathique, nous devons nous pencher sur ses intentions. Ce comportement plein d'intensité et axé sur la compétition contrarie souvent les gens, car ils estiment que le but est de dominer et

d'écraser les autres. Il n'y a rien de plus faux. Ses intentions n'étaient presque jamais malicieuses. Il souhaitait tout simplement gagner.

Voici l'une des plus grosses difficultés rencontrées par les Rouges. Il n'est pas rare que les autres se sentent irrités, car les Rouges sont dotés d'une personnalité très forte. Je vous indiquerai plus loin comment gérer ce genre d'individu, mais je peux d'ores et déjà vous dire que c'est assez simple.

LE TEMPS, C'EST DE L'ARGENT

Les Rouges sont pressés, c'est tout. Passons à autre chose.

Vite veut dire génial pour les Rouges. Si vous assistez à une réunion et que vous découvrez soudain que l'un des participants s'adonne à tout autre chose, il se peut qu'il s'agisse d'un Rouge dont l'intérêt pour le sujet traité a disparu. En y regardant de plus près, vous vous rendrez compte que son esprit vagabonde. Il pensera par exemple au point suivant du sujet abordé. Étant très vifs d'esprit, les Rouges passent à l'étape suivante bien avant tout le monde.

Peu de choses embêtent plus les Rouges que la lenteur. Si une réunion ou une discussion traîne en longueur, il peut très facilement interrompre les débats et demander s'il est bien nécessaire d'aller plus loin. Nous parlons de ce sujet depuis 20 minutes. Ressaisissez-vous ! On n'investit que quelques millions. Comment cela peut-il poser problème ?

En y réfléchissant bien, ils ont souvent raison. Lorsque les autres membres du groupe ont du mal à prendre une décision, les Rouges sont souvent prêts à trancher afin d'avancer. Quand un Rouge fait partie de l'équipe, les discussions ne s'éternisent pas à l'infini. Après tout, il vaut toujours mieux faire quelque chose que rien du tout, n'est-ce pas ?

L'avantage est flagrant. Nous parlons de personnes qui ne perdent jamais leur temps avec des choses qui ne font pas avancer la situation. Dès qu'une tâche a tendance à devenir floue ou prend trop de temps, un Rouge veillera à ce que perdure la dynamique d'un projet, d'une tâche collective ou de la construction d'une maison. Ça avance fissa !

Il y a une quinzaine d'années, j'ai commencé à travailler dans un petit cabinet de conseil comptant une douzaine d'employés. C'était une organisation impeccable animée d'un grand esprit d'entreprise et au sein de laquelle les affaires se traitaient dans une excellente dynamique. C'est notamment la personnalité de son fondateur – un Rouge –, qui permettait d'afficher une telle efficacité. Rien n'avancait trop rapidement pour Björn. Aucune réunion ne durait plus longtemps que nécessaire.

Lors de ma deuxième ou troisième semaine de présence à mon nouveau poste, j'étais coincé dans les embouteillages lorsque mon portable a sonné. J'ai jeté un œil à l'écran et constaté que c'était Björn. Conformément à ce que l'on m'avait appris à mon entrée dans la société, j'ai répondu sur un ton aimable en déclinant mon nom et celui de l'entreprise. Impatient, il m'a coupé et a balancé la question suivante.

« Tu cherchais à me joindre ? » Non, ai-je répondu avant de prendre une grande inspiration afin d'ajouter quelque chose. Je n'en ai pas eu le temps. « Ok », m'a-t-il dit avant de me raccrocher au nez.

8 secondes.

Désagréable ? Eh bien, à l'époque, nous ne nous connaissions pas vraiment. Mais je dois admettre que cet épisode m'a un peu inquiété – tout du moins sur le coup. Trois semaines seulement de présence dans l'entreprise et le grand chef m'appelle, en plus en se montrant grognon !

Lorsque nous avons appris à nous connaître – et j'ai découvert que Björn était Rouge –, je lui ai demandé pourquoi il s'était montré si cassant au téléphone. Outre le fait qu'il ne se souvenait même pas de cet épisode, il m'a répondu que la seule chose qui lui importait était probablement de savoir si j'avais cherché à le contacter. Puisque ce n'était apparemment pas le cas, il était inutile de prolonger la conversation. Perdre du temps avec de gentils propos fleuris ou des adieux qui s'éternisent, très peu pour lui.

Mais c'était aussi une personne dotée d'une capacité de travail bien supérieure à la moyenne. Dans une journée de travail type, Björn parvenait à en faire plus que la plupart des gens. Il a aussi une capacité exceptionnelle à tirer le meilleur parti de tout moment libre. S'il a un trou de 5 minutes dans son agenda, il y case la rédaction d'un e-mail, un appel téléphonique ou le passage en revue d'un document. Vue de l'extérieur, cette quête d'efficacité peut sembler un peu dérisoire.

Mais un Rouge déteste l'inactivité. Il faut qu'il se passe quelque chose. Ajoutez à cela un sens de l'urgence permanent et beaucoup de choses sont accomplies.

TOUT EST POSSIBLE, VRAIMENT !

Pour un Rouge, un budget réaliste est un budget fait pour les lâches. Si nous ne dépassons pas le seuil de rentabilité, c'est que nous n'avons pas produit assez d'efforts. Le niveau d'ambition est généralement sans limites, car les Rouges adorent les tâches ardues. Le comportement des Rouges se définit bien évidemment comme la faculté de gérer les situations difficiles et de relever les défis.

Quand un individu doté des caractéristiques d'un Rouge se fixe des objectifs, plusieurs choses se produisent. Pour commencer, il souhaite par exemple savoir comment une tâche donnée pourrait être exécutée dans les meilleures conditions. Si les 19 paramètres se combinaient parfaitement et que nous consentions un petit effort supplémentaire, on pourrait obtenir des résultats phénoménaux. Cela signifie que tout ce qui se situe au-dessous de ce niveau est quelconque, car il existe manifestement au moins un mince espoir d'y parvenir. En outre, si quelqu'un d'autre est parvenu à réussir l'impossible, l'affaire est réglée dans l'esprit du Rouge.

Rien n'est impossible. L'impossible prend juste un peu plus de temps à se matérialiser. C'est très probablement un Rouge qui a inventé cette expression.

Cela dépend naturellement de l'objectif à atteindre. Il ne suffit pas, par exemple, d'avoir un budget commercial impossible à tenir. Si un Rouge n'aime pas vendre, il ignorera le budget. Puisqu'il préfère prendre seul toutes les décisions, il ne se laissera probablement pas duper par quelque chose qu'il n'aime pas faire. Mais ce n'est même pas le problème. Les Rouges sont plus exigeants envers eux-mêmes que toutes les autres couleurs. Et ils sont toujours prêts à travailler dur. Je n'irai pas jusqu'à dire que personne d'autre ne fournit autant d'efforts que les Rouges, mais je concéderai volontiers qu'un Rouge montrerait facilement à quiconque à qui il a affaire.

L'ambition, intrinsèque à tous les Rouges, ne doit pas être confondue avec la soif de pouvoir. Pour les Rouges, prendre un poste à responsabilités ne pose aucun problème, car ils sont bien entendu connus pour n'avoir peur de rien. Des

expressions telles que « au sommet, c'est la solitude et les tempêtes » ne les effraient pas. Cette situation ne les inquiète pas. Mais le pouvoir n'est pas une fin en soi. C'est une bonne idée pour tous ceux qui aiment prendre seuls des décisions en évitant d'attendre l'avis des autres.

Un Rouge peut en fait ne pas rechercher le prestige. Il a certes un ego de bonne taille, mais le statut et le prestige n'ont pas la même importance que pour les autres couleurs. La raison est simple. Un Rouge ne s'encombre pas de l'opinion des autres. Il n'est pas là par égard pour eux, mais œuvre pour lui-même.

ÉCOUTE-MOI BIEN, JE VAIS TE MONTRER LE VISAGE DE LA VÉRITÉ

Ainsi, un Rouge donne tout ce qu'il a. Lorsqu'il a un avis ou s'il souhaite simplement que les autres soient d'accord avec lui, il remue ciel et terre.

Un jour, j'étais en réunion avec un groupe de personnes qui se connaissaient très bien. Il s'agissait de consultants rassemblés pour évoquer l'éventualité d'une collaboration. C'était en pleine récession et la baisse du nombre de commandes nous préoccupait tous. Alors que nous attendions l'arrivée du président, les conversations tournaient un peu autour de tout.

À un bout de la table se trouvait Élisabeth, qui avait des opinions tranchées sur tout. Avec sa mine déterminée, elle a soudain dit que l'on espérait que l'entreprise X allait gagner environ 600 millions de couronnes (67 millions d'euros) par semaine, malgré la récession. Une quinzaine de consultants, tous extrêmement qualifiés, réfléchis et intelligents ont manifesté leur assentiment par un signe de tête. Imaginez, 600 millions ! Par semaine !

Pendant qu'Élisabeth développait sur la manière de régler la situation dans la sphère du conseil, j'ai commencé à réfléchir aux chiffres avancés. Ne connaissant pas la provenance de ces chiffres, je suis resté silencieux. C'était peut-être vrai. Cela pouvait également être tiré par les cheveux. Franchement, je l'ignorais. En attendant que la réunion commence, je me suis mis à calculer ce que 600 millions par semaine feraient par an. Je n'avais pas une feuille assez grande.

Après la réunion, j'ai eu la réponse à mes suppositions. J'étais dans le taxi, en route pour la réunion suivante, lorsque le chauffeur a allumé la radio. Aux informations, on a annoncé que l'entreprise X devrait normalement gagner entre 8 et 9 millions par semaine (900 000 euros). Je me suis rendu compte qu'Élisabeth avait eu l'information par le biais des médias. J'ai également compris que 8 ou 9 millions par semaine, c'était bien plus réaliste que les 600 millions dont elle avait parlé.

Mais attendez une minute, un point sur la réalité s'impose. Pourquoi personne n'a-t-il réagi ? Dans la salle, personne n'a levé le petit doigt pour remettre en cause son information. Pourquoi ?

Parce qu'elle était très convaincante ! Elle avait un visage déterminé, la tête haute et un ton assuré en présentant ses chiffres.

Eh oui, c'est ainsi que fonctionnent les Rouges. Lorsqu'ils croient en quelque chose, ils indiquent que c'est la seule vérité existante. Maintenant, les adeptes de la précision peuvent affirmer que ce comportement est une imposture, car nous savons désormais que l'entreprise X a gagné 8 millions par semaine et non 600 millions.

Quoi qu'il en soit je reste convaincu qu'Élisabeth croyait vraiment à ce qu'elle affirmait. Elle avait mal compris, cela ne fait aucun doute. Les détails ne l'intéressaient certainement pas. Mais je pense que la conviction affichée en affirmant que l'entreprise X gagnait par semaine l'équivalent d'un chiffre d'affaires de deux ans nous a tous fait tomber dans le panneau.

Comme le dit un excellent ami : il existe deux manières de s'y prendre : à ma façon et de la mauvaise façon. Pour le reste...

SEUL LE POISSON MORT VOGUE AU GRÉ DU COURANT

Les Rouges sont à la fois révolutionnaires et animés d'une grande volonté. Pourquoi ne pas ajouter qu'ils sont axés sur les résultats et décidés pendant que nous y sommes ? Pour les Rouges, faire comme tout le monde ne suffit pas. Et ce n'est pas parce que c'est une tâche ardue qu'il faut s'abstenir de l'exécuter.

Les Rouges n'ont pas peur de prendre des décisions. Quand les autres hésitent, réfléchissant et pesant les risques, un Rouge prend la décision la plus sujette à

controverse. L'énergie d'un Rouge est généralement très résistante. Une fois qu'il a décidé, il est lancé à pleine vapeur.

Leur intrépidité leur fait oser s'attaquer à des projets plongeant les autres dans l'hésitation. Elle se manifeste généralement lorsque la situation se corse. Ils n'ont alors pas peur d'effectuer des choix difficiles ou de prendre des décisions délicates. Ce n'est pas un hasard si de nombreux entrepreneurs sont Rouges. Monter une entreprise – surtout si celle-ci repose sur un concept totalement nouveau – n'est pas, dans notre type d'économie actuel, une aventure destinée aux poules mouillées. Ça ne porte pas préjudice si la personne aux manettes est animée d'une belle énergie. Il faut une sacrée solidité mentale pour faire avancer les choses, en ayant conscience que les risques font partie du quotidien et que tout se résume à des efforts importants, depuis tôt le matin jusque tard le soir, et ce pendant de nombreuses années. Les Rouges en sont conscients depuis le départ, mais sans être intimidés pour autant.

Avez-vous besoin que quelqu'un règle un problème particulier dans votre copropriété ? Vous vous êtes peut-être fait mal voir de votre fournisseur d'électricité, qui dit que votre compteur fonctionne parfaitement ou l'entrepreneur qui a réparé le toit et installé les nouveaux ascenseurs s'est montré négligent et n'endosse pas la responsabilité de ses fautes. Vous ne vous êtes heurté qu'à un rempart d'opérateurs de plateaux téléphoniques et d'adresses électroniques et êtes sur le point de lâcher l'affaire, lorsqu'il vous revient soudain à l'esprit ce copropriétaire du deuxième étage. Ne serait-il pas du type Rouge ? N'est-ce pas lui qui a osé contredire le président du conseil syndical lors de la dernière assemblée générale lorsque l'on abordait le sujet épineux de la collecte des déchets ? Mais oui, c'est bien lui !

Mêlez ce type du deuxième étage à l'histoire et vous verrez que les choses commenceront à bouger. Vous devrez peut-être le pousser un peu, en lui expliquant qu'il a lui-même beaucoup à gagner dans l'histoire. Mais il débloquera la situation. Le fournisseur qui a commis des erreurs reprendra contact avec vous. Le type du deuxième ne perdra pas le sommeil simplement parce que quelqu'un est en rogne contre lui.

En règle générale, on peut dire que les points forts d'un Rouge sont souvent très puissants. Leur communication est extrêmement claire et vous n'avez pas besoin de

chercher très loin pour identifier un comportement Rouge. Bien entendu, au fil des ans, nombre de Rouges apprennent à se contenir quelque peu, mais cela ne dure en principe pas très longtemps. Ils se livreront à fond, avec tout ce que cela suppose.

CE N'ÉTAIT PAS MIEUX AVANT. OUBLIEZ ÇA, ET VITE !

Un Rouge ne s'accroche pas à son point de vue lorsqu'il est convaincu qu'il existe une meilleure solution. Il a l'esprit vif et n'a aucun problème à très vite changer son fusil d'épaule. L'un des avantages de cette attitude, c'est qu'il n'écarte pas les idées d'autrui s'il n'en a lui-même aucune. N'importe quelle option vaut la peine d'être explorée si elle peut faire avancer les choses.

Parfois, les décisions peuvent être prises un peu trop rapidement, mais la volonté d'imprimer constamment le changement est source d'une flexibilité et d'un dynamisme importants. Si le *statu quo* est en place depuis longtemps – plusieurs semaines, par exemple –, il fera progresser les choses d'un cran. Certaines personnes trouvent cela stressant, mais lorsque vous demandez à un Rouge les raisons pour lesquelles il a changé quelque chose qui fonctionnait, la réponse peut fort bien être : parce que j'en avais la capacité.

Bien entendu, il existe également des inconvénients. Les Rouges se lassent plus vite que tout le monde lorsqu'ils ont atteint leur objectif et leur entourage n'a aucune idée de ce qui les attend ensuite. Lorsque des Verts et des Bleus viennent tout juste de s'habituer à la nouvelle organisation et pensent avoir saisi le fonctionnement de la structure, un Rouge aura déjà dressé les grandes lignes de l'étape suivante.

C'est bien ou pas ? Qu'en pensez-vous ?

CONCLUSIONS SUR LE COMPORTEMENT ROUGE

Alors, qu'en dites-vous ? Connaissez-vous des Rouges ? En avez-vous dans votre entourage ? Parmi les Rouges emblématiques figurent Barack Obama et Mère Teresa.

Certes, si vous prenez les actions de Mère Teresa, la force que cela demandait et les situations qu'elle a dû affronter – face aux plus grands dirigeants de ce monde – afin de réussir dans son entreprise, vous prenez très certainement conscience qu'il s'agissait d'une personne extrêmement déterminée et pleine d'énergie. Un profil Rouge type.

Voici d'autres exemples de personnalités internationales Rouges : Donald Trump et Hilary Clinton côté politique, le joueur de tennis John McEnroe ou encore l'acteur Arnold Schwarzenegger. Le personnage typiquement Rouge de *Star Wars* est Dark Vador.



1. Événement entrant dans le cadre des célébrations organisées lors du solstice d'été dans les pays nordiques. (NdT)
2. Sport de crosse cousin du hockey sur glace qui se joue en gymnase par équipes de six joueurs (cinq joueurs de champ et un gardien de but). (NdT)

CHAPITRE 5

LE COMPORTEMENT JAUNE

COMMENT RECONNAÎTRE QUELQU'UN QUI N'A PLUS LES PIEDS SUR TERRE ET LUI FAIRE REPRENDRE CONTACT AVEC LA RÉALITÉ

Qui va se charger de cette tâche gratifiante ? Je suis volontaire !

Dans l'univers d'Hippocrate, nous voici arrivés à la personne sanguine. Quels synonymes peuvent la décrire ? Peut-être optimiste et positive, une personne qui voit la vie en rose ? C'est en fait une excellente description du comportement Jaune. Il s'agit d'individus qui vivent leur existence en trouvant constamment des occasions de se faire plaisir. La vie est une fête et les Jaunes estiment devoir en profiter au maximum. Ils sont animés d'une gaîté et d'une envie de rire perpétuelles. Et pourquoi pas ? Le soleil brille en permanence quelque part, après tout.

Connaissez-vous quelqu'un qui voit le soleil là où les autres perçoivent des nuages noirs ? Avez-vous rencontré une personne capable de rire sans avoir eu la moindre bonne nouvelle depuis des mois ? Si la réponse est oui, vous êtes alors tombé sur un Jaune. Lors d'une fête, vous êtes-vous déjà demandé pourquoi tout le monde gravite autour d'une personne en particulier, homme ou femme ? Eh bien, au centre du cercle se trouve un Jaune, qui divertit tous ceux qui le souhaitent. Les Jaunes veillent à ce que l'atmosphère soit propice à une fête fabuleuse, car lorsque le plaisir a disparu, ils vont ailleurs, là où l'atmosphère est meilleure.

Il est facile d'identifier un Jaune. C'est celui qui parle tout le temps, qui fournit des réponses au lieu de poser des questions, qui répond souvent à des questions que personne n'a posées. C'est celui qui répond à une question en racontant une histoire en rapport ou non avec le sujet. Mais cela n'a guère d'importance, car il vous met

d'excellente humeur. En outre, son attitude résolument positive vous empêche d'éprouver la moindre contrariété.

J'irais même jusqu'à affirmer que les Jaunes sont plus populaires que les autres. Comment puis-je dire une telle chose ? Voyez par vous-même. Ils divertissent, mettent les gens de bonne humeur et des choses marrantes se produisent autour d'eux. Ils savent capter et conserver l'attention de tout le monde. Ils font en sorte que nous nous sentions importants. Ils sont tout simplement sacrément gentils.

Les Jaunes sont généralement de grands sensibles. À l'instar des Rouges, ils tiennent à prendre rapidement des décisions mais peuvent rarement expliquer les choses de manière rationnelle. Ils vous diront plus probablement qu'ils sentent que c'est bien ainsi. Et il ne faut bien entendu pas sous-estimer l'instinct. Des études ont montré que l'instinct voit plus souvent juste que nous le pensons. Mais nous ne parlons pas ici de ce genre d'instinct, mais de décisions reposant essentiellement sur un sentiment parce que le raisonnement n'entre pas en ligne de compte.

J'ai une sœur Jaune. Elle est extrêmement facile à vivre et je n'ai jamais entendu quelqu'un dire la moindre chose négative sur elle. Jamais ! Je ne suis peut-être pas objectif, mais je n'ai jamais rencontré quelqu'un qui ne l'apprécie pas immédiatement. Elle a cette capacité unique à se lier avec toutes les personnes qu'elle rencontre.

Marita dit souvent des choses divertissantes. Mais c'est parfois tellement particulier qu'il m'arrive de lui demander à quoi elle pensait en disant cela. Elle répond généralement dans un éclat de rire : « Penser ? Mais je ne pensais pas ! »

Quand je vais chez elle et son mari Leif, c'est, à plus d'un titre, une libération. Partager leur capacité presque incompréhensible à voir le positif tout autour d'eux est un tel enchantement que cela libère ma propre propension à ne pas m'en faire. Je ne suis jamais aussi heureux et exalté que lorsque je leur rends visite. Je me suis demandé pourquoi pendant des années, et je suis parvenu à la conclusion que le comportement des Jaunes est tout simplement contagieux.

Si je dis à ma sœur : « On dirait qu'il va pleuvoir », elle me répond simplement : « Mais non ! ». Je montre la fenêtre du doigt et je lui dis : « Mais regarde, ça commence même à tomber. C'est très noir au loin. On pourrait même avoir de l'orage. » Elle réplique alors : « Bien sûr, mais il fera de nouveau soleil après ! Il suffit

d'attendre. » Puis elle éclate de rire. Une nouvelle fois. Pendant que l'herbe pousse, elle reste assise sur son canapé à s'amuser sans vergogne. Et je ris alors avec tout le monde, parce qu'il est impossible de résister.

PLUS NOUS PASSONS DE TEMPS ENSEMBLE, PLUS NOUS SOMMES HEUREUX. ET VOS AMIS SONT MES AMIS...

Les Jaunes sont déterminés à se faire de nouvelles relations. Ils sont extravertis et peuvent se montrer extrêmement persuasifs. Ils s'enthousiasment et s'exaltent facilement, parlent volontiers de ce qu'ils éprouvent pour les autres et il n'est pas rare qu'ils se comportent ainsi avec de parfaits inconnus.

Les Jaunes peuvent parler à n'importe qui. Ils ne sont absolument pas timides, jugeant agréables la plupart des personnes qu'ils rencontrent. Ils perçoivent même les inconnus de manière positive – il s'agit simplement de connaissances qu'il faut apprendre à découvrir.

Remarque souvent faite à propos des Jaunes, ils sont très positifs parce qu'ils sourient et rient en permanence. C'est indubitablement l'une de leurs très grandes forces. Leur optimisme est inébranlable. Aux commentaires disant que le monde court à la catastrophe, les Jaunes répondent en s'extasiant de la vue sur la route !

À l'instar des Rouges, les Jaunes débordent d'énergie. Tout les intéresse et ce sont les individus les plus curieux que vous puissiez rencontrer. Tout ce qui est nouveau est agréable et les Jaunes mettent toute leur énergie à trouver de nouveaux moyens d'accomplir leur mission.

Qui reçoit le plus de cartes de vœux, selon vous ? Les Jaunes. Qui a le plus de contacts sur son smartphone ? Eh oui, les Jaunes. Qui a le plus d'amis sur Facebook ? Je vois que vous avez saisi – les Jaunes. Ils ont des amis absolument partout et sont maîtres dans l'art de garder le contact avec tout le monde pour se tenir au courant. Ils tiennent à se trouver là où il se passe des choses et veillent à participer à chaque fête imminente.

Les **JAUNES** se considèrent généralement comme :

Enthousiastes	Optimistes	Créatifs
Charmants	Stimulants	Spontanés
Convaincants	Souples	Faciles à vivre
Extravertis	Ouverts	Expansifs

Je me rends compte que vous êtes déjà très inspiré. Entrons donc dans les détails.

C'EST INCROYABLE, N'EST-CE PAS ? J'ADOOORE CARRÉMENT !

S'il y a bien une chose qui caractérise un comportement Jaune, c'est un optimisme et un enthousiasme sans bornes. Peu de choses peuvent les mettre longtemps de mauvaise humeur. Les Jaunes ont tout leur être concentré sur une seule chose : trouver des occasions et des solutions.

Déjà à son époque, Hippocrate qualifiait les Jaunes de sanguins. Linguistiquement, cela signifie simplement optimiste. Rien ne constitue vraiment un problème. Cela se réglera tout seul. Nulle part le monde n'est qu'inquiétudes et épreuves. Avec le regard invariablement positif qu'ils portent sur la vie, les Jaunes donnent de la joie à leur entourage avec leurs acclamations enjouées et leurs blagues amusantes.

Je ne saurais dire d'où les Jaunes sortent leur extraordinaire énergie, mais ils la consacrent au plaisir et à la camaraderie qu'ils cultivent dans leur vie sociale. Tout le monde doit participer et un Jaune ne laissera jamais tomber quelqu'un qui a le moral à zéro.

Mon excellent ami, Micke, est Jaune. Il a eu plus que son lot d'épreuves dans la vie. Sa femme l'a quitté, ses enfants ont connu des difficultés scolaires et il a perdu son emploi à plusieurs reprises à la suite de la faillite de ses employeurs. Je ne

compte même plus les fois où il s'est fait rentrer dedans en voiture, il a été victime de cambriolage ou de vol d'objets de grande valeur. Il m'arrive de ne pas oser décrocher quand je vois qu'il m'appelle. À vrai dire, Micke est l'homme le plus poissard qu'il m'ait été donné de rencontrer.

Mais ce qui est le plus curieux chez lui, c'est que tous ces événements ne semblent pas l'ennuyer. Il ressent bien entendu une certaine détresse lorsque des accidents se produisent, mais elle ne dure jamais très longtemps. En son for intérieur, la plupart du temps, il bouillonne.

Je me souviens d'un épisode lorsque nous étions tous deux assez jeunes. Il venait d'acheter une vieille Alfa Romeo. C'était une deux-portes à deux places. Extrêmement rouillée, c'était un miracle qu'elle ne s'écroule pas. Micke l'avait depuis une semaine environ lorsqu'il est entré en collision avec un réverbère, et ne pouvait plus sortir par le côté conducteur. Après coup, j'étais passablement anxieux et je lui ai demandé comment cela s'est terminé, s'il avait été blessé. Que m'a-t-il répondu ?

« Tout va bien, il me reste l'autre porte ! »

LE CONSULTANT OPTIMISTE A ENCORE FRAPPÉ

Les Jaunes sont tellement positifs et enjoués qu'ils répandent joie et chaleur autour d'eux. Grâce à leur optimisme incontrôlable, ils écrasent tous les obstacles avec une belle efficacité.

Qui peut être affligé quand quelqu'un met en permanence l'accent sur le bon côté des choses ?

Comment peut-on ne pas être inspiré par une personne qui refuse de voir le verre à moitié vide et ne perçoit que le verre à moitié plein ?

J'ai parmi mes clients la directrice commerciale d'un laboratoire pharmaceutique. Elle a grimpé les échelons en empruntant l'itinéraire le plus long. Ses responsables et collègues s'accordent à dire que sa réussite ne tient qu'à une chose : sa capacité à inspirer ceux qui l'entourent.

À plusieurs reprises, j'ai assisté aux réunions commerciales qu'elle animait avec ses vendeurs. Je me considère comme ayant une force de motivation honnête, mais

quand Marianne entre en scène, vous n'avez qu'une chose à faire : lui tirer votre chapeau. Au bout de deux minutes, si le toit s'était envolé et si elle avait demandé à ses vendeurs de sauter par la fenêtre, ils l'auraient très probablement fait, même si la réunion se tenait au cinquième étage. Dans sa bouche, tout paraît extrêmement simple.

« C'est une bonne idée de sauter par la fenêtre ! Nous en sommes capables. Allons-y ! »

Et le groupe lui emboîte le pas. Avec son optimisme et sa façon de voir la vie en rose, sa capacité à pousser les autres à réussir des exploits est phénoménale. Elle leur fait simplement ignorer tout le négatif. Son authentique inspiration lui permet de gonfler incroyablement la confiance des autres.

Un jour, je l'ai vue face à un client furieux qui s'estimait maltraité par son entreprise. Cette situation – que la plupart des gens redoutent tant ! – n'a posé aucun problème à Marianne. Sans se départir de son sourire et en refusant d'écouter ses commentaires négatifs, elle l'a aidé à retrouver son calme, le faisant même éclater de rire au passage. Comment est-ce possible ? Je pense qu'elle ne pourrait pas elle-même expliquer le processus. C'est naturel chez elle.

QUE SE PASSE-T-IL SI NOUS METTONS TOUT SENS DESSUS DESSOUS ?

Vous ne trouverez pas plus ingénieux que les Jaunes. S'il y a bien une chose pour laquelle ils sont doués, c'est de deviner des solutions que les autres ne trouvent pas. Ils affichent cette faculté unique de retourner les choses dans tous les sens pour aller de l'avant. En bref, ils mettent tout sens dessus dessous. Appelez cela comme vous voulez, mais leur mode de pensée ne suit pas toujours un schéma bien précis.

Ça va vite : le Jaune est très vif d'esprit, et il peut s'avérer difficile de suivre son rythme. Il a parfois du mal à expliquer ce que veulent dire précisément ses idées singulières.

Un très bon ami aime travailler sur sa maison. Tout ce qui a trait à l'architecture d'intérieur et à l'aménagement du jardin le fascine. Je soupçonne

Robban de préférer secrètement bricoler à temps plein chez lui que d'occuper son poste actuel.

Je l'ai vu de mes yeux, mais surtout, sa femme m'a raconté comment il s'y prend. Il fait le tour du jardin. Elle compte généralement à rebours de 10 à 0. Eh bien, on parie ? Arrivé à 7, Robban dit : « Chérie, j'ai une idée ».

Selon moi, plusieurs facteurs entrent en jeu. D'un côté, il est simple pour lui de réfléchir en images. Il « voit » tout simplement les choses devant lui bien avant qu'elles n'existent. D'un autre côté, il a du courage. Il ne craint pas d'expérimenter ou de parler de nouveaux projets. Généralement, il exprime ses idées au fur et à mesure.

J'ai travaillé avec un Jaune qui ne pouvait pas traverser la rue sans proposer quelques idées professionnelles vraiment stimulantes – rien qu'en regardant autour de lui. Comment fonctionne le phénomène ? Je ne sais pas vraiment. Pendant longtemps, nous lui avons demandé de consigner ses propositions par écrit. Je reviens sur la suite plus loin lorsque je traite des faiblesses.

Autre chose utile au Jaune, il sait rarement jusqu'où il peut aller. Il ose vraiment dépasser les limites lorsqu'il entre en phase de création. En temps normal, le cadre agit comme une sorte de limite, mais les Jaunes se soucient rarement de ce genre de choses. Il est prouvé que les Jaunes n'ont même pas conscience de l'existence de cadres.

Besoin d'aide pour avoir de nouvelles suggestions ou idées ? Partez à la recherche de la personne la plus Jaune que vous connaissiez. Vous êtes dans une impasse créative ? Vous avez besoin de voir un vieux problème sous un jour nouveau ? Parlez-en à un Jaune. Il n'est pas certain que ces nouvelles idées puissent être mises en œuvre – en fait, le réalisme n'existe même pas sur la carte routière d'un Jaune –, mais une chose peut mener à une autre, puis, soudain, les choses fonctionnent.

**VENDRE DE LA NEIGE AUX PINGOUINS ET DU SABLE
AUX TOUAREGS**

Grâce à tout leur optimisme et leur énergie, les Jaunes sont très persuasifs. Il est facile de s'emballer en voyant des occasions et des solutions là où les autres ne perçoivent peut-être que des impasses.

On dit souvent qu'il existe une différence entre convaincre et persuader, et nombre de Jaunes franchissent parfois la frontière. Mais il arrive souvent que tout semble se passer extrêmement bien. Leur maîtrise exceptionnelle du langage leur permet de rallier autrui à leur cause.

Concernant le langage : comme je le décris dans le chapitre sur [le langage corporel](#), la plupart des Jaunes ont une façon riche et variée de gesticuler. Cela fait que l'expérience devient très marquée.

Mais ce n'est pas simplement une question d'énergie et de volonté. Les Jaunes utilisent un mode d'expression qui sait nous convaincre. Ils parlent souvent de manière imagée et exercent donc une influence sur nos sens, bien au delà de l'ouïe. Parfois, c'est tout le corps qui réagit.

Sans même en avoir conscience, nombre de Jaunes sont des rhétoriciens doués. Ils savent d'instinct que le porteur du message est aussi important que le message proprement dit. Ils veillent donc à communiquer avec vous en tant que personne – généralement en s'adressant à l'être que vous êtes, en vous serrant la main, à l'aide de commentaires personnels et en faisant en sorte que vous ayez le sentiment de compter.

On dit que le président américain Bill Clinton était phénoménal en la matière. Par sa seule présence, il parvenait à faire en sorte que les gens se sentent importants et appréciés. Il était doté du type de charisme dont nombre de Jaunes font naturellement preuve – un intérêt remarquable pour l'autre, la capacité à poser les bonnes questions, à mettre ses interlocuteurs en lumière. J'ignore si c'est à cause de cela que sa braguette a fini par lui causer du tort, mais ça, c'est une autre histoire.

JE CONNAIS PLEIN DE PERSONNES. TOUT LE MONDE, EN FAIT.

Si les Jaunes ne sont pas en mesure d'entretenir leurs relations, ils finissent par se faner et mourir à petit feu. C'est peut-être quelque peu exagéré, je le conçois, mais la

caractéristique même du comportement des Jaunes réside dans leur faculté de construire des relations.

Les Jaunes sont l'inspiration incarnée. Ils inspirent ceux qui les côtoient. Le meilleur moyen d'y parvenir est de se créer des relations. Si vous n'inspirez rien de spécial à votre client, il devient difficile de réaliser des progrès.

Les Jaunes connaissent tout le monde. Ils ont plus de connaissances que quiconque. Ils aiment tout le monde. Un Jaune n'a pas besoin de connaître très bien quelqu'un pour le considérer comme son ami. Pour paraphraser la vieille expression du Nouveau Testament : celui qui n'est pas avec moi est contre moi. Pour un Jaune, c'est précisément le contraire. Quiconque n'étant pas manifestement contre moi est naturellement avec moi. Souvenez-vous que si les Rouges demandent ce qui sera fait, les Jaunes souhaitent savoir immédiatement qui s'en chargera. Cette question est cruciale en matière d'engagement. Si l'équipe ou le groupe ne fonctionne pas, un Jaune ne se sentira pas bien. Il a besoin de relations satisfaisantes pour se réaliser.

CONCLUSIONS SUR LE COMPORTEMENT JAUNE

Que pensez-vous ? Avez-vous déjà croisé la route d'un vrai Jaune ? George Bush Junior est un spécimen célèbre. Toutes ses bévues sont entrées dans l'histoire, mais il s'exprimait alors du fond de son cœur.

Et qui oubliera la fois où, en plein sommet, il s'est mis à masser les épaules d'Angela Merkel ? C'est ce que j'appelle agir spontanément sur un coup de tête. Internet regorge de ses bourdes, mais les Jaunes sont comme ça. Il sort des énormités de leur bouche.

Voici des exemples de personnalités internationales Jaunes : Richard Branson, le créateur du groupe Virgin, la chanteuse de country Dolly Parton et les acteurs Jim Carrey et Robin Williams. Le personnage typiquement Jaune de *Star Wars* est Han Solo.

CHAPITRE 6

LE COMPORTEMENT VERT

VOICI POURQUOI IL EST SI DIFFICILE DE CHANGER LES CHOSES ET COMMENT Y PARVENIR

Comment va-t-on procéder ? Ce n'est pas urgent, non ?

Le Vert est l'individu le plus courant. Par conséquent, vous le rencontrerez pratiquement partout. Quel est le moyen le plus simple d'expliquer qui il est ? Eh bien, j'aimerais le décrire comme étant la moyenne de toutes les autres couleurs. Je vous prie de ne pas y voir un jugement négatif, mais plutôt de tenir compte de ce que cela implique. Si les Rouges sont des êtres stressés en quête de performance, les Jaunes des bons vivants créatifs et les Bleus des chevaliers perfectionnistes spécialistes des feuilles de calcul Excel (voir [ici](#)), les Verts sont les plus équilibrés. Ils contrebalancent les autres traits de personnalité extrêmes d'une très jolie manière. Hippocrate les a qualifiés de flegmatiques. Les Aztèques les appelaient les gens de la terre. Le dictionnaire des synonymes de Microsoft Word indique « imperturbables », « impassibles », « froids » et « fermes ».

C'est simplement une manière d'exposer les faits – tout le monde n'est pas extrême –, sinon nous n'accomplirions rien. Tout le monde n'est pas un *leader* déterminé, sinon il n'y aurait personne à diriger. Tout le monde ne peut pas être un amuseur jovial, car il n'y aurait personne à divertir. Et si tout le monde était tatillon, il n'y aurait personne à contrôler.

Cela signifie que les Verts ne sortent pas du lot de la même manière que les autres, et leur présence apporte une forme de sérénité dans certaines situations. Là où les Rouges et les Jaunes démarrent pied au plancher, les Verts sont sensiblement

plus calmes. Et là où les Bleus se noient dans les détails, les Verts tentent de tâter le terrain pour trouver une réponse adaptée.

Si vous avez un ami Vert, il n'oubliera jamais votre anniversaire. Il ne vous en voudra pas de vos réussites et n'essaiera pas de minimiser votre mérite en racontant ses propres histoires. Il ne tentera pas de l'emporter sur vous, ne vous pressera pas et ne vous harcèlera pas avec de nouvelles exigences hors de propos. Il ne vous considérera pas non plus comme un concurrent si vous deviez vous retrouver dans une telle situation. Il ne prendra pas le commandement s'il n'y est pas habilité. Et il ne...

« Attendez une minute », êtes-vous peut-être tenté de me dire. « Cela fait plein de choses qu'il *ne fait pas*. Que peut-il bien faire ? »

Vous ne pouvez ignorer le fait que les Verts sont plus passifs que les autres. Ils ne sont pas aussi déterminés que les Rouges, pas aussi ingénieux que les Jaunes et pas aussi ordonnés que les Bleus. Ils sont tout simplement comme la majorité des gens.

Voilà pourquoi ils sont faciles à vivre. Ils vous laissent être vous-même. Ils ne sont pas très exigeants et ne font pas d'histoires inutilement. On dit souvent des enfants présentant des traits de caractère Verts qu'ils sont de vrais petits anges. Ils mangent ce qu'on leur donne, vont au lit quand on le leur demande et font leurs devoirs quand c'est le moment.

Mais pas seulement. Les Verts n'offenseront pas les autres s'ils peuvent faire autrement. Ils ne blessent personne et ne répondront pas avec impertinence si leur patron prend des décisions étranges. (Je veux dire pour se faire entendre. À la pause-café, il peut en être autrement, mais nous verrons cela plus loin.) Ils s'efforcent généralement de s'adapter, ce qui en fait des personnes plus équilibrées. Ce sont des individus rêvés pour calmer les Jaunes qui ne savent plus où ils en sont, par exemple. Et ils n'ont pas leur pareil pour rendre les Bleus plus chaleureux quand il leur arrive d'être un chouïa trop sur la réserve.

Nous côtoyons assez régulièrement une famille dont le mari, Jaune, aime chahuter et occuper le devant de la scène – il propose des jeux amusants et est plus que ravi de répondre lui-même à n'importe quelle question. Tous les autres jouent le rôle du public et il ne quitte jamais la scène. Sa femme est Verte. Calme, posée et

sensass. Lorsqu'il saute dans tous les sens et batifole (ils ont la cinquantaine), elle reste tranquillement assise dans le canapé et sourit. Elle s'amuse autant que les autres. Lorsque je lui demande si son comique de mari ne la fatigue pas, elle répond parfois calmement : « Mais il s'amuse tellement ! »

C'est un trait de caractère typique des Verts. Ils sont très tolérants avec le comportement plus singulier des autres. Les choses s'éclaircissent ? Les Verts sont tout simplement ceux à qui vous ne pensez pas vraiment – il s'agit de la plupart d'entre nous, en fait.

DES BASES TRÈS SIMPLES

Les Verts sont la gentillesse personnifiée. Attendez-vous à ce qu'ils vous donnent un coup de main en cas de besoin. Ils ont un sens de l'amitié très marqué et feront leur maximum pour sauver votre relation. Et ils s'inscrivent sur le très long terme. Ils connaissent votre date d'anniversaire, celle de votre conjoint, de vos enfants, etc. Cela ne me surprendrait pas qu'ils sachent quand votre chat a vu le jour.

On fait souvent remarquer qu'il n'y a pas d'oreilles plus attentives que celles des Verts. Et c'est tout à fait vrai. Un Vert sera toujours plus intéressé par vous que par lui-même. Et si, par hasard, il devait s'intéresser à sa propre personne, ce serait en toute discrétion. Vous trouvez souvent des Verts dans la fonction publique, là où ils peuvent aider les autres sans songer à y gagner quelque chose.

Ce sont également des équipiers dans l'âme. L'équipe, le groupe, la famille passent avant l'individu. Et je dirais même que les sociétés constituées de Verts prendront toujours soin des malades et des personnes en situation de faiblesse. Ils ne laisseront pas un ami dans le besoin. Vous pouvez les appeler à n'importe quel moment. Vous pourrez toujours pleurer sur leur épaule.

La gestion du changement n'est pas leur plus grande force, même si elle ne leur est pas totalement étrangère. Il suffit de le justifier et de leur laisser suffisamment de temps. Même un Vert peut se préparer à expérimenter la nouveauté. Mais on sait ce que l'on a et non ce qui nous attend. En fait, l'herbe n'est pas systématiquement plus verte ailleurs.

Les **VERTS** se considèrent généralement comme :

Gentils	Agréables	Ayant le sens du collectif
Calmes	Patients	Discrets
Fiables	Prévisibles	Sérieux
Attentionnés	Stables	Attentifs aux autres

C'est beau, n'est-ce pas ? Détaillons un peu tout cela.

LE MEILLEUR COPAIN AU MONDE

Je l'ai déjà dit, les Verts sont des personnes naturellement gentilles. Lorsqu'ils vous disent qu'ils se font sincèrement du souci pour votre état de santé, vous pouvez être assuré qu'ils n'en dorment pas. À l'instar des Jaunes, les Verts ont un bon relationnel et leur intérêt pour leurs semblables est authentique.

Lorsque, dans un groupe, vous demandez si quelqu'un serait prêt à apporter son aide, un Vert se désignera et répondra immédiatement : « Moi ! » Mais il commencera par jeter un œil autour de lui et interviendra si personne ne bouge. Pourquoi ? Parce qu'il ne souhaite pas vous laisser dans la panade. Il sait que si vous n'obtenez l'aide de personne, vous vous sentirez mal. Même s'il peut se montrer passif, il sera toujours disposé à aider un ami.

Je me souviens encore d'une jeune femme avec qui je travaillais dans un cabinet de conseil au début de ce siècle. Maja avait certainement une touche de Bleu en elle, mais elle était surtout du type Vert. Son problème sautait aux yeux : lorsqu'une personne demandait de l'aide, elle était toujours conciliante. Systématiquement.

On avait du mal à voir son bureau tellement il était encombré, signe d'une charge de travail élevée, mais elle finissait toujours par s'y retrouver. Nous pouvions toujours compter sur son aide, et elle réglait souvent des problèmes qui avaient

échappé à tout le monde. En raison de son grand sourire chaleureux, nous lui avons demandé de travailler à l'accueil, en première ligne face aux nouveaux clients. Elle n'oubliait jamais de servir le café, de retaper les coussins et de surveiller le temps d'attente des clients.

En outre, Maja n'oubliait jamais l'anniversaire ou la fête de quelqu'un (ou celui ou celle des épouses ou des enfants). Il n'était pas rare qu'elle envoie de brefs e-mails à nous autres les consultants stressés pour nous rappeler que nous avons des familles qui avaient également besoin de notre attention. Nous étions certes capables de veiller nous-mêmes sur notre bien-être, mais elle y pensait avec gentillesse et prévenance. Elle le faisait naturellement et lorsque nous lui demandions aussi de penser à elle, elle se sentait presque offensée. Elle souhaitait prendre soin de nous, ça lui faisait tout simplement du bien. Il existait bien sûr des limites et Maja courait constamment le risque que quelqu'un profite de son grand cœur. Mais si un bon équilibre est respecté, c'est une bien belle qualité.

Les Verts se comportent ainsi très naturellement. Lorsque vous vous servez du café, il est logique de demander aux autres s'ils en veulent également. Alors que les autres couleurs se déplacent jusqu'à la cafetière pour remplir leur tasse, les Verts font le tour des bureaux avec la verseuse pour servir toute l'équipe.

Le Vert souhaite être en bons termes avec tout le monde. Il s'efforce donc même d'aider ceux avec qui il n'a pas spécialement d'atomes crochus. Sinon, comme nous le savons, cela ferait toute une histoire.

Il pense du bien de la plupart des gens et a confiance en autrui. Il se comporte parfois avec tant de cœur que cela se finit mal – mais c'est surtout dû aux autres. Il a tellement bon cœur qu'il arrive que l'on profite de lui.

J'ai un excellent ami, Lasse, qui est vraiment un bon camarade. Peu importe sa charge de travail, si quelqu'un a besoin d'un coup de main, il est toujours prêt à l'aider. Parfois, trop absorbé par les tâches des autres, il en oublie de se charger des siennes.

Le week-end, il sert de chauffeur à ses enfants et à ceux de ses connaissances. Il aide lors de déménagements, prête ses outils sans qu'on lui demande. Il vous écoute si vous l'appellez pour vous plaindre de quelque chose et vous invite à prendre le café

s'il meurt d'envie d'en boire une tasse. Naturellement, tout cela lui prend énormément de temps, mais à son grand plaisir.

QUAND ILS DISENT QU'ILS VONT EXÉCUTER UNE TÂCHE, VOUS POUVEZ ÊTRE SÛR QUE CE SERA BIEN LE CAS

Si un Vert dit qu'il va faire telle chose, vous pouvez être certain qu'il n'en sera pas autrement. Si la mission correspond à ses prérogatives, il s'exécutera. Ce ne sera pas forcément sur-le-champ, mais vous aurez le fruit de son travail dans votre boîte de réception à peu près dans les délais. Les Verts ne tiennent pas à être surpris dans l'incapacité de donner satisfaction, car cela pourrait causer des ennuis aux autres. Et comme ils sont animés d'un excellent esprit d'équipe, ils ne souhaitent en aucun cas risquer de faire du tort au groupe. L'équipe passe avant eux-mêmes, cette équipe pouvant être l'entreprise, le personnel, l'équipe de football ou la famille. Mais pour les Verts, il est naturel de savoir comment vont les autres.

Pour quelles raisons tout se passe-t-il tellement bien avec les Verts ? Dans certaines situations, c'est simplement parce qu'ils n'aiment pas les conflits. Mais, la plupart du temps, c'est parce qu'ils sont animés de la volonté de rendre heureux et de satisfaire leur entourage. S'ils peuvent vous faire plaisir avec une tâche bien exécutée, ils ne s'en priveront pas. Le désir de contenter les autres frise la force de motivation chez eux. C'est naturel, ça ne leur demande aucun effort. Et c'est toujours présenté avec une sérénité à toute épreuve qui fait baisser le niveau de stress de ceux qui les côtoient.

NOUS NE VOULONS PAS DE MAUVAISES SURPRISES. IL EST SOUHAITABLE DE SAVOIR CE QU'IL VA SE PASSER, SYSTÉMATIQUEMENT

Vous savez toujours si vous avez un Vert dans les parages. Si vous l'avez mis dans un coin, vous pouvez être certain qu'il n'en a pas bougé. Dans certaines entreprises, il est primordial de pouvoir compter sur ses employés. La créativité et l'ingéniosité ne sont pas en tête de liste de vos attentes : en bref, vous avez simplement besoin de

personnes qui comprennent leur poste et assurent leurs fonctions sans trop prendre d'initiatives indésirables.

Vous recrutez alors des Verts. Ils constituent un noyau stable qui fera ce qu'on lui dit. Les Verts n'ont aucune difficulté à exécuter un ordre, à partir du moment où il est formulé de manière captivante. La stabilité et la prévisibilité au travail, à la maison, dans une association ou un club de football leur font du bien.

Imaginez la scène un instant. Il souffle une sacrée tempête – par exemple à cause de la récession ou de l'arrivée de nouveaux responsables –, nous observons alors toutes sortes de comportements intéressants au sein d'un groupe. Les Rouges, qui n'écoutent naturellement pas l'intégralité du message, s'empressent de faire ce qui, selon eux, doit être fait, à moins bien sûr qu'ils ne sanctionnent l'encadrement dont ils n'apprécient pas la décision. Les Jaunes entament sans tarder des conversations informelles et divulguent à absolument tout le monde leur point de vue sur ce qu'il s'est passé. Au lieu de travailler, ils débattent des problèmes jusqu'à ce qu'il soit l'heure de rentrer chez eux. Les Bleus s'assoient à leur bureau pour s'occuper de la paperasse, formulant un millier de questions auxquelles personne ne peut répondre.

Les Verts ? Ils se contentent de murmurer. Si l'encadrement est parvenu à préserver leur sentiment de sécurité, ils traînent sans râler. Ils continuent simplement d'évoluer dans le sens du vent. Il est inutile d'en faire tout un foin et de se mettre martel en tête. Il vaut mieux continuer de faire ce que l'on faisait. En fait, cela simplifie grandement les choses. Je vais venir à la façon de procéder pour que les Verts changent de direction, mais ils sont maîtres dans l'art de faire en sorte que tout demeure gérable.

Vous savez toujours comment un Vert va réagir à certaines questions parce que son opinion ne change que peu souvent.

Il y a quelques années, j'ai coaché Greger, P.-D.G. depuis plusieurs années. Son équipe de direction ne comptait que des cadres intermédiaires Verts. Il s'amusait à jouer à un petit jeu lorsqu'il lançait de nouvelles idées. Il écrivait sur des bouts de papier les réponses qu'il pensait obtenir de chaque personne. « Non » pour Anna. « Oui » pour Stefan. « Peut-être » pour Bertil. Il mettait dans le mille à chaque fois !

Greger les connaissait très bien et savait comment ils allaient réagir à chacune de ses propositions.

Cela n'aurait pas été le cas avec des Jaunes. Ils sont eux-mêmes incapables d'anticiper leurs propres réactions. Passionnant, certes, mais plutôt ardu pour leur entourage. Avec des associés Verts, en revanche, vous n'avez pas de souci à vous faire.

QUI ? MOI ? JE NE SUIS PAS IMPORTANT. OUBLIEZ MÊME QUE VOUS M'AVEZ VU. OCCUPEZ-VOUS PLUTÔT DES AUTRES

Pour chaque Vert, le groupe passe toujours en premier. L'équipe avant l'individu. Retenez cela. Pour un Vert, c'est une vérité fondamentale à ne pas remettre en cause trop fermement. Le groupe de travail, l'équipe, le club ou la famille – tous ces groupes sont importants pour un Vert. Il ne tient souvent aucun compte de ses propres besoins tant que ceux du groupe sont satisfaits.

Vous pensez peut-être que les groupes sont constitués d'individus et que si chaque personne est satisfaite, le groupe sera content. Cela peut arriver, mais l'accent sera mis sur le collectif et non l'individu. Selon l'approche Verte, si le groupe se sent bien, chacun de ses membres se sent bien.

Les égards sans limites envers autrui dont fait preuve le Vert deviennent visibles. C'est en partie la raison pour laquelle il est difficile d'obtenir une réponse claire de la part d'un Vert. Il essaie bien entendu de satisfaire tout le monde.

Je vais vous raconter une histoire assez édifiante. Un dimanche, il y a quelques années, un collègue que je connaissais peu m'a appelé. Cela faisait seulement quelques mois que je travaillais avec Kristoffer et j'avais le sentiment de ne pas le cerner encore très bien.

Alors, quand il m'a appelé un dimanche matin, j'ai décroché, plutôt interloqué. Je voyais de qui il s'agissait, mais j'ignorais complètement ce qu'il attendait de moi un jour pareil. Il m'a salué aimablement et m'a demandé ce que je faisais. À l'époque, je venais d'acheter une maison que je retapais. Kristoffer m'a bien entendu demandé ce que j'avais au programme ce dimanche-là et je me souviens avoir

répondu que j'avais des ennuis avec la chaudière. Nous étions au début de l'hiver. La température était juste au-dessous de zéro et l'un des circulateurs ne fonctionnait pas normalement. L'hiver étant vraiment entamé, je me demandais si la chaudière parviendrait à faire face à un gros coup de froid.

Étant Vert, Kristoffer m'a posé un large éventail de questions tout en me donnant plein de bons conseils. Il avait eu une chaudière similaire et connaissait en outre un plombier à qui il pourrait demander de jeter un coup d'œil à mon installation – si j'étais intéressé, bien entendu. Nous avons discuté pendant un moment et j'étais de plus en plus perplexe quant au motif de son appel.

Il m'a demandé où j'habitais. Je lui ai donné mon adresse et il m'a promis de la donner à son ami plombier. Puis, comme pour dire, « Au fait... », il m'a demandé si j'avais prévu d'aller en ville ce jour-là. J'habitais à environ 20 kilomètres du bureau et je n'avais pas l'intention d'aller travailler ce dimanche-là. Je l'ai dit franchement à Kristoffer.

Nous avons continué à bavarder et j'ai fini par lui demander carrément ce qu'il voulait. Il me raconta qu'il était dehors en T-shirt devant le bureau, car il avait claqué la porte par mégarde en sortant se chercher de quoi déjeuner. J'ai regardé le thermomètre : il faisait moins 2 degrés et il neigeait légèrement. Cela faisait bien quinze minutes que nous parlions. J'ai sauté dans ma voiture et suis allé l'empêcher de se retrouver gelé jusqu'à la moelle.

Tous les autres sont importants. Simplement, un Vert ne demande jamais rien.

JE COMPRENDS TOUT À FAIT CE QUE VOUS VOULEZ DIRE

On dit que les Verts sont introvertis, à savoir qu'ils sont actifs dans leur monde intérieur. Cela signifie qu'ils ne parlent pas pour ne rien dire. Lorsque vous êtes plus silencieux que votre entourage, il est naturel que vous écoutiez. Et ils écoutent bel et bien. Vous les intéressez et vos idées aussi.

Ils entendent vraiment ce que vous avez à dire. Contrairement aux Rouges, qui n'écoutent que lorsqu'ils ont quelque chose à gagner, ou aux Jaunes, qui n'écoutent carrément jamais (même s'ils contestent cette réalité), les Verts écoutent ce que vous dites. Ils prêtent une oreille attentive aux problèmes humains. Il n'est pas certain

qu'ils vous suggèrent des solutions, mais vos propos ne tombent pas dans l'oreille d'un sourd. N'en concluez cependant pas automatiquement qu'ils sont d'accord avec vous ou qu'ils vous ont compris – mais ce sont de bons auditeurs.

À ce stade, vous avez déjà probablement essayé d'assembler toutes les pièces. À quoi correspondent les différentes couleurs ? Quels emplois conviennent à chacune d'elles ? Ces questions sont tout à fait naturelles, même s'il n'est pas facile d'y répondre. Une chose qui revient souvent lorsque je travaille sur ces problèmes au sein d'entreprises, c'est que les Rouges, et surtout les Jaunes, doivent être bons dans le domaine de la vente. C'est vrai, sans aucun doute. Mais on oublie souvent les Verts. S'il y a bien un conseil que l'on donne aux commerciaux et vendeurs, c'est de moins parler et de plus écouter, chose que les Verts font déjà assez naturellement.

Il y a quelques années, j'ai coaché une vendeuse, Helena. Elle était Verte et très gentille. La plupart des gens ne comprennent pas comment elle a fait pour littéralement survivre dans ce secteur d'activité intimidant. Mais j'ai ma théorie. Un jour, elle m'a raconté sa rencontre avec un directeur assez dur qui inspirait énormément de respect à tous ses interlocuteurs. Dans l'entreprise, personne n'avait jamais réussi à lui vendre quoi que ce soit. Toutefois, après quelques séances de coaching avec moi, Helena était déterminée à tenter sa chance. Et elle a planifié un rendez-vous en toute franchise.

Ils sont tombés l'un sur l'autre sur le parking du restaurant où ils devaient se retrouver pour déjeuner. Le directeur sévère est arrivé au volant de sa vieille voiture américaine de la fin des années soixante. Elle était jolie, rutilante et manifestement très spéciale. Helena dit la seule chose qui lui traversa l'esprit : « Ouah ! »

« Vous aimez les voitures ? » lui demanda le directeur avant même qu'ils aient eu le temps de se saluer. Helena fit signe que oui de la tête. Puis il lui parla de cette voiture, de ce que lui avait coûté sa restauration, de la peinture et des alliages, du moteur. Il lui montra ce qu'elle avait sous le capot et Helena exprima son approbation de la tête et à coups de « hum », en espérant qu'il ne lui poserait pas de questions, étant bien incapable de distinguer une Ford d'une Chevrolet. Elle se garda bien de l'interrompre et se contenta de l'écouter. Ce fut ensuite un jeu d'enfant. Ils s'assirent et il lui demanda de voir le contrat. Et, chose incroyable,

l'affaire était conclue. Comment s'y est-elle prise ? En faisant une seule chose : écouter. Il signa avant même que soit servi le premier plat.

CONCLUSIONS SUR LE COMPORTEMENT VERT

Avez-vous des Verts au sein de votre famille ? Très probablement !

Voici des exemples de personnes qui ont une touche de Vert dans leur personnalité : Gandhi, Nicole Kidman, Hugh Jackman, Michael J. Fox ou encore Michelle Obama. Sans oublier Jésus (voilà un type qui savait comment venir en aide aux autres).

Et le personnage typiquement Vert de *Star Wars* est Luke Skywalker.

CHAPITRE 7

LE COMPORTEMENT BLEU

COMMENT SAVOIR QUE VOUS SEREZ TOUJOURS CONSIDÉRÉ COMME UN BON À RIEN PAR CERTAINS

Pourquoi devrions-nous faire ça ? Existe-t-il une analyse pour étayer cela ?

La dernière des quatre couleurs est un commandant intéressant. Vous l'avez probablement déjà rencontré. Il ne se fait guère mousser, mais il surveille étrangement ce qu'il se passe autour de lui. Si un Vert suit simplement le mouvement, un Bleu a toutes les bonnes réponses. En coulisses, il analyse, classe et évalue.

Vous savez que vous tombez sur un Bleu si vous entrez dans une maison où tout est organisé d'une certaine manière. Des étiquettes avec les prénoms sur chaque patère de façon à ce que les enfants sachent précisément où accrocher leur manteau. Le programme alimentaire, réparti en périodes de six semaines pour veiller à une alimentation équilibrée, est collé sur la porte du réfrigérateur. Si vous jetez un œil à ses outils, vous constaterez que tous ont leur emplacement et que rien ne manque. Pourquoi ? Un Bleu bricoleur range toujours ses outils à l'endroit qui leur est réservé après les avoir utilisés.

C'est également un pessimiste, euh pardon, un réaliste. Il voit les erreurs et les risques. C'est également un mélancolique. Microsoft Word donne les synonymes suivants de mélancolique : « triste », « accablé », « affligé ».

EXCUSEZ-MOI, MAIS CE N'EST PAS VRAIMENT LE CAS...

Nous avons tous un ami comme ça. Réfléchissez bien : vous êtes au restaurant avec vos meilleurs potes. Vous discutez des chats, de football ou des fusées. Quelqu'un lâche un commentaire à l'aveuglette. Il peut s'agir de votre ami Rouge qui affirme que Christer Fuglesang est allé trois fois dans l'espace, de votre ami Jaune qui affirme joyeusement qu'étant enfant, il vivait à Växjö dans le même immeuble que cet astronaute.

Votre copain Bleu se racle la gorge et dit d'une voix douce que Christer Fuglesang est uniquement allé deux fois dans l'espace, que la seconde fois, il a porté la charge la plus lourde en apesanteur (dans les 800 kg) et qu'il n'a très probablement pas du tout grandi à Växjö, Småland, mais plutôt à Nacka, en périphérie de la capitale royale. En outre, sans cligner une seule fois des yeux, ce bon ami ajoute qu'étant donné qu'en 2009, Christer avait 52 ans lors de son second voyage spatial, il ne pourrait guère en effectuer un troisième. Cette probabilité serait considérée comme assez faible. Moins de 5,74 %.

Vous n'avez plus qu'à rendre les armes, les garçons. Ce type est tout simplement à l'affût de tout. Il n'en fait pas tout un plat, mais sa façon de présenter les faits rend d'autant plus difficile leur contestation. Il sait où il a trouvé l'info et peut même aller chercher le livre en question pour apporter une preuve matérielle.

Ça se passe ainsi avec les Bleus. Généralement, ils savent ce qu'il en est avant d'ouvrir la bouche. Ils ont fait des recherches sur Google, lu le manuel d'utilisation, et c'est ensuite qu'ils présentent un rapport complet.

Mais voici une remarque importante : si la question n'est pas abordée, il n'est pas certain que votre pote Bleu dise la moindre chose sur le sujet, dans la mesure où il ne ressent pas le besoin de débiller ce qu'il sait. Bien entendu, un Bleu ne connaît pas tout, personne ne peut tout connaître. Mais vous pouvez généralement partir du principe que ce qu'il affirme est exact.

Les **BLEUS** se considèrent généralement comme :

Axés sur la qualité	Logiques	Organisés
Axés sur les détails	Méthodiques	Précis
Corrects	Modestes	Prudents
Faisant les choses à fond	Ordonnés	Réfléchis

Avez-vous remarqué quelque chose ? Bien sûr ! Cette fois-ci, j'ai énuméré les différentes caractéristiques par ordre alphabétique (chose qu'un Bleu apprécierait très certainement). Mais il est une chose qui pourrait me causer des problèmes : je ne fais pas de commentaires sur ces éléments dans les pages à suivre. À tous les Bleus qui lisent ceci – et qui ont probablement écrit dans la marge d'aller sur mon site web pour rechercher des explications possibles de cette bourde –, je souhaite simplement préciser que je ne tenais pas à être à l'origine de plus de dommages que nécessaire.

Où ? Des détails ? Les voici :

CE N'ÉTAIT TOUT DE MÊME PAS PARTICULIÈREMENT REMARQUABLE, JE N'AI FAIT QUE MON TRAVAIL

Que peut-il y avoir de modeste chez une personne qui sait toujours tout ? C'est bien entendu subjectif, mais c'est tout de même se montrer modeste que de ne pas faire tout un plat même si vous connaissez la réponse à la plupart des questions.

Il est rare qu'un Bleu à part entière ressente le besoin de monter sur les barricades ou de se mettre en avant pour crier à la face du monde qu'il détient une réelle expertise.

Il suffit généralement que vous, le Bleu, sachiez clairement qui détient les meilleures connaissances.

Je ne dis pas que c'est totalement positif. Je me suis retrouvé à plusieurs reprises en compagnie de nombreuses personnes ayant des problèmes bien précis que nous avons essayé de résoudre, ensemble. Une fois, un Bleu a mis deux heures à suggérer la réponse. Ce n'était pas vraiment un problème pour lui. Il connaissait une ou deux choses, et dans la mesure où le Bleu ne considère pas souvent la situation dans son ensemble, il n'agit pas immédiatement. Je me suis demandé pourquoi il n'était pas intervenu plus tôt lorsqu'il avait vu que nous étions en difficulté. Et, comme toujours avec les Bleus, ils vous précisent que vous ne l'aviez pas demandé.

On pourrait être facilement agacé par un tel commentaire, mais en même temps, je le comprends. C'était plus mon problème que le sien et il n'a pas été invité à se joindre à la conversation. Il savait qu'il connaissait la réponse, cela lui suffisait amplement.

Il n'y a en outre aucune raison essentielle d'acclamer, d'applaudir ou d'inviter le Bleu à monter sur l'estrade quand il a fait quelque chose d'exceptionnel. Certes, cela ne fait pas de mal d'applaudir. Il se contentera de faire un signe de tête, de recevoir les félicitations et son prix, puis il retournera à son bureau et attaquera le projet suivant. Mais il peut très bien se demander pourquoi en avoir fait toute une histoire, car il n'a fait que son travail.

EXCUSEZ-MOI, MAIS OÙ AVEZ-VOUS LU CELA ? ET DE QUELLE ÉDITION S'AGISSAIT-IL ?

Un Bleu n'est pas avare de faits et les détails ne lui feront jamais peur. Quelqu'un a dit un jour : « Le diable est dans les détails » et j'imagine bien un Bleu prononcer ces paroles.

Aucun détail n'est trop minuscule pour être remarqué. Les raccourcis ne sont pas une option prisée par un Bleu.

« Une minute, me direz-vous, il y a une sacrée différence entre ne pas tenir compte de chaque détail minuscule et prendre des raccourcis. » Mais c'est en fait bien le cas si vous posez la question à un Bleu. Ne pas exercer un contrôle revient à n'avoir aucun contrôle pour un Bleu. Que gagnons-nous à prendre des raccourcis ? Comment justifier cela ?

Ça ne fonctionne pas ainsi. Dites à un Bleu qu'il peut ignorer les détails d'un nouveau contrat et s'épargner la lecture des trente derniers paragraphes – qui ne contiennent rien de réellement important –, et il vous regardera avec beaucoup d'attention en se posant des questions sur vos facultés mentales. Comme d'habitude, il ne dira pas forcément quelque chose, mais ignorera carrément vos propos. Il sera plutôt du genre à travailler très tard la nuit pour vérifier tous les éléments du dossier.

Il y a quelques années, j'ai essayé de vendre un programme sur le *leadership* au P.-D.G. d'une entreprise évoluant dans le secteur de l'emballage. C'était un Bleu, aucun doute là-dessus. Ses e-mails étaient très longs et un peu secs, et il avait prévu 50 minutes pour notre premier entretien. Pas une heure, pas trois quarts d'heure, mais 50 minutes. (Il y avait des raisons à cela. Après la réunion, il allait déjeuner, à 6 minutes de là, sans compter, en premier lieu, un passage obligé par les toilettes qui lui prenait 2 minutes.)

La première fois que nous nous sommes rencontrés, il m'a fait asseoir sur une chaise en particulier, dans un coin bien précis à l'accueil. Il ne m'a pas demandé si j'étais venu sans difficulté – ce qui n'avait pas été le cas tant l'adresse était impossible à trouver – et ne m'a proposé ni café ni thé. Il ne m'a pas accueilli en souriant et il a étudié très soigneusement ma carte de visite.

Après avoir passé en revue les besoins de l'entreprise, j'ai expliqué que j'étais prêt à retourner à mon bureau pour préparer un devis. De retour au bureau, j'ai cogité sur la façon dont j'allais m'y prendre pour le rédiger. En temps normal, mes devis faisaient entre 10 et 12 pages. Je savais que là, ce ne serait pas suffisant. Je me suis donc attelé à cette tâche et j'ai noirci au moins 35 pages.

Je lui ai envoyé une version papier du devis, dans la mesure où, pour un Bleu, l'écrit a bien plus de valeur que l'oral ou les contenus numériques. Au bout d'une semaine environ, je l'ai relancé par téléphone. « Les titres sont intéressants », a dit le P.-D.G., disposé à aller plus loin. Pouvait-il maintenant avoir accès au contenu proprement dit du devis ? Il a dit ceci :

« Y a-t-il autre chose comme contenu ? »

Je me souviens m'être gratté la tête. À mes yeux, j'avais plutôt bien décrit le programme dans le devis. Chaque phase s'accompagnait d'un calendrier et d'un

objectif clair. J'avais fourni des informations contextuelles, des références et des citations.

En tant que vendeur, il est impossible de lâcher l'affaire. J'ai donc redoublé d'efforts, pratiquement jusqu'au point de rupture. La deuxième fois, j'ai rédigé un devis d'au moins 85 pages : chaque élément était décomposé en pages de deux heures, il y avait encore plus d'explications sur le contexte, des exemples d'exercices, des outils d'analyse, des modèles, les travaux. Le niveau de détails atteint aurait fait vomir un Jaune.

Content de moi, j'ai envoyé tout le dossier.

Il m'a fallu attendre plusieurs semaines avant d'avoir des nouvelles du P.-D.G. Je lui ai demandé s'il était prêt à prendre une décision. Il disposait d'une solide base d'information.

« Y a-t-il autre chose comme contenu ? », a-t-il demandé.

Eh bien, cette fois-ci, il souhaitait venir à mon bureau. Nous sommes restés assis côte à côte pendant 90 minutes dans la salle de conférences. Nous avons passé en revue... la table des matières du devis. Il avait inscrit les conditions générales (à savoir ce qu'il y a en petits caractères) sur une feuille A1 et chaque section était pleine de questions et de commentaires. Il a dit ensuite, le visage inexpressif au possible, que c'était la meilleure réunion à laquelle il avait participé depuis longtemps. Mais la question qui le taraudait vraiment était la suivante : « Y a-t-il autre chose comme contenu ? »

Il a pris congé, puis je me suis assis pendant un moment et j'ai réfléchi. « Autre chose comme contenu ? » J'ai posté tout le dossier de formation (c'était avant l'apprentissage en ligne et les cours virtuels), soit au moins 300 pages qui traitaient chaque séance de 15 minutes des 15 jours de formation pour les 5 phases de *leadership*.

Il n'y avait pas d'autre contenu. Cela englobait l'heure des pauses-café, les questions précises à poser aux participants pendant la formation, l'ameublement des salles, tout le tremblement. Je peux le certifier, il ne manquait absolument rien.

Je pensais que si je prenais tout ça et lui fourrais dans la gorge, il finirait par être satisfait.

Au bout d'un mois, il a demandé s'il y avait autre chose comme contenu.

Il n'y avait rien d'autre.

L'idée fausse courante veut que les Bleus soient incapables de prendre des décisions, mais ce n'est pas vraiment le cas. Ce P.-D.G. ne remettait pas sa prise de décision à plus tard ou n'était pas incapable de décider. Il n'avait tout simplement pas besoin de décider. Pour lui, le processus menant à la décision était beaucoup plus intéressant. Et il se demandait simplement s'il y avait d'autres contenus.

POURQUOI CERTAINES PERSONNES DOIVENT-ELLES ATTENDRE SI LONGTEMPS, AU POINT QUE L'ON A LE SENTIMENT QU'ELLES SONT ENTRÉES EN HIBERNATION ?

L'exemple ci-dessus illustre également une autre caractéristique importante des Bleus. Généralement, ils sont très prudents. Souvent, ils pensent d'abord sécurité. Là où un Rouge ou un Jaune foncerait, un Bleu attendrait et passerait en revue une fois de plus tous les éléments. Il y a peut-être plus de paramètres à prendre en compte, n'est-ce pas ? Vous devez vraiment aller au fond des choses avant d'agir.

Cela peut se manifester de diverses manières. Il est un fait que, pour le Bleu, la chasse est plus importante que la prise, soit l'exact opposé d'un Rouge. Évidemment, cela peut déboucher sur l'absence totale de décision et signifie que les Bleus prennent rarement de gros risques. Le fait de ne jamais prendre de risque est la garantie d'une vie prévisible, nous pouvons en convenir. Je ne dis rien sur le caractère enthousiasmant et inspirant que cela aurait pour vous, je me contente d'énoncer des faits.

Parfois, un Bleu peut même carrément s'abstenir de s'engager dans une voie, car il n'est pas en mesure d'évaluer les risques. Un jour, j'ai rencontré un vendeur Bleu qui avait une formation d'ingénieur. Il parlait du principe que la meilleure affaire pouvait très bien être celle que vous n'avez pas conclue. L'évaluation des risques est quelque chose de complexe. Qui sait quels dangers vous guettent ? Un Bleu règle généralement tout en mettant en place des systèmes évolués qui tiennent compte des risques susceptibles d'apparaître. Ils mettent trois réveils. Ils partent deux heures en avance alors qu'une heure suffirait. Ils vérifient et revérifient les cartables des enfants

avant qu'ils ne partent à l'école, même s'ils les ont préparés eux-mêmes la veille au soir et que personne n'y a touché pendant la nuit. Ils vérifient une fois de plus qu'ils ont bien leurs clés. Et elles sont là, bien entendu. Où pourraient-elles se trouver ?

Les avantages de cette attitude sont évidents. Les Bleus ne seront pas décontenancés par des imprévus comme cela pourrait être le cas pour les autres. Et, sur le long terme, ils économisent beaucoup de temps.

PEU IMPORTE SI C'EST PLUS FACILE. CE N'EST TOUT SIMPLEMENT PAS EXACT.

Il est inacceptable que cela cloche. Il n'y a rien d'autre à dire. La qualité, c'est tout ce qui compte.

Lorsqu'un Bleu considère que la qualité de sa tâche risque d'être entamée tout s'interrompt. Il faut procéder à des vérifications. Pourquoi la qualité s'est-elle détériorée ?

En prenant le risque de généraliser, j'oserais dire qu'un assez grand nombre d'ingénieurs sont Bleus. Ils sont précis, méthodiques, axés sur les faits et soucieux de la qualité. Je n'en suis pas absolument certain, mais le constructeur automobile japonais Toyota, par exemple, compte probablement parmi ses employés une bonne proportion d'ingénieurs Bleus. Ils ont également comme principe de toujours poser 5 questions pour s'assurer de la qualité d'un produit. Je dirais qu'il s'agit là de l'approche type des Bleus (outre la mentalité japonaise, qui s'inscrit sur le très long terme et présente un côté Bleu).

Quelqu'un remarque une tache d'huile sur le sol. Une approche Rouge pourrait être de réprimander la personne la plus proche de lui et de lui ordonner de la nettoyer. Un Jaune verra la tache puis l'oubliera, mais glissera dessus deux jours plus tard à sa grande surprise. Le Vert verra également la tache mais se fera un nœud à l'estomac, car elle pose un problème. Rien ne se passera.

Un Bleu demandera : d'où vient cette tache ? La réponse pourrait être qu'un joint fuit. Cette réponse est bien entendu insatisfaisante pour un Bleu. Pourquoi le joint fuit-il ? Parce qu'il est de mauvaise qualité. Comment pouvons-nous avoir des joints de mauvaise qualité dans notre usine ? Parce que le service des achats a reçu

l'ordre de faire des économies. Nous avons tout simplement acheté des joints bon marché au lieu de joints étanches. Mais qui nous a demandé de faire des économies au détriment de la qualité ? C'est ainsi qu'il fonctionne. Le problème va peut-être se résoudre tout seul. Nous allons peut-être avoir un compte rendu de ce qui n'a pas fonctionné, mais aucune mesure n'aura été prise.

Finalement, la solution est peut-être de revoir nos stratégies d'achat au lieu de nous contenter de faire disparaître cette tache d'huile.

Mon avis est le suivant : un Bleu est prêt à aller très loin pour que tout soit correct à 100 %.

Les Bleus peuvent très bien partir du principe que, s'ils doivent exécuter cette tâche, ils doivent le faire correctement. Et vice versa : si une tâche ne mérite pas d'être exécutée correctement, autant carrément l'abandonner. Dans la mesure où les Bleus ont généralement du mal à mentir, ils pointeront du doigt les défauts qu'ils repèrent et qui peuvent même les affecter.

Je me souviens très bien de discussions qu'avaient mes parents lorsque j'étais enfant. Nous déménagions de temps en temps et, généralement, nous devions vendre notre maison, avec tout ce que cela impliquait. Papa – l'ingénieur – faisait bien sûr tout lui-même et il menait personnellement les visites.

Maman était toujours contrariée qu'il démarre chaque visite en soulignant tous les défauts de la maison. Ça fuyait ici et là et la peinture avait certainement cloqué derrière le canapé. Ma mère demandait toujours : « Pourquoi tu leur dis ça ? ». « Parce que ceci et cela ne va pas », répondait papa. « Certes, mais es-tu obligé de le dire aux acheteurs potentiels ? Maintenant, ils ne voudront peut-être jamais de notre maison ! »

Il ne voyait pas le problème. En dehors du fait qu'il était très honnête, il était incapable de garder pour lui les défauts qu'il connaissait. Cette attitude avait ses inconvénients. Le fait que nous fassions rarement de grosses plus-values lors de ces ventes ne le gênait pas. Il avait dit les choses telles qu'elles étaient. C'était comme ça.

SI LE TERRAIN NE CORRESPOND PAS AUX PLANS, C'EST QU'IL Y A QUELQUE CHOSE QUI CLOCHE AU NIVEAU

DU TERRAIN

Être logique et rationnel est quelque chose de prestigieux pour un Bleu. En dehors de tout sentiment, si tant est que cela soit vraiment possible et en toute logique, à 100 %. Bien entendu, les Bleus ne peuvent occulter complètement leurs sentiments, personne ne peut y parvenir d'ailleurs, mais ils aiment dire qu'ils se servent d'arguments rationnels pour prendre des décisions. La logique est extrêmement importante à leurs yeux, mais ils peuvent très facilement être déprimés quand tout ne se passe pas comme ils le souhaiteraient. Et la déprime n'a absolument rien à voir avec la logique mais avec les sentiments.

Les Bleus n'ont pas leur pareil pour exécuter des tâches professionnelles à l'infini exactement de la même manière. Ils présentent cette faculté unique de suivre des instructions à la lettre sans les remettre en cause – s'ils les ont comprises et qu'ils ont estimé dès le départ qu'elles étaient fondées.

Comment y parviennent-ils ? Eh bien, c'est logique. Si une méthode donnée porte ses fruits, pourquoi en changer ? Alors qu'un Jaune ou un Rouge trouverait de nouveaux moyens pour éviter de sombrer dans l'ennui, un Bleu peut répéter la même chose un nombre incalculable de fois.

Un exemple intéressant concerne le montage d'un meuble IKEA. S'il y a un mode d'emploi, il faut bien entendu le lire attentivement avant de commencer. Les Rouges, naturellement, contents d'estimer qu'ils sont capables de mener cette mission à bien vont commencer à visser et assembler les différents éléments sans même jeter un œil à ce qu'il reste dans le carton. Les Jaunes déchirent le mode d'emploi tout en s'exclamant que cela va être très amusant de monter ce meuble ; ils vivent dans le futur et ont déjà une vision très claire du nouveau buffet, le long du mur droit de la chambre avec le napperon de grand-maman et un vase rempli de tulipes dessus. Ils assemblent les éléments un peu au hasard, sans trop d'efforts. Ils placent les vis à des endroits logiques dans le but de passer à un autre élément du buffet. Un bricoleur Vert met l'énorme carton contre le mur et se prend un café. Il n'y a pas le feu au lac !

Que fait un Bleu ? Il lit deux fois les instructions, examine toutes les pièces, vérifie que les différents côtés du buffet correspondent au schéma figurant sur la

notice. À l'aide d'un chiffon légèrement humide – mais pas trop –, il essuie soigneusement les différents éléments, car ils sont susceptibles d'être poussiéreux. Il compte le nombre de vis présentes dans le carton, de façon à ne pas découvrir avec surprise à la fin qu'il manque quelque chose (et s'il reste des pièces, il est capable de tout redémonter).

Le montage du meuble prendra peut-être un peu plus de temps au Bleu, mais une fois installé, vous pouvez être sûr que le buffet restera durablement en place.

LE DIABLE EST DANS LES DÉTAILS

Il y a quelques années, je souhaitais modifier le patio de mon jardin. J'aime les travaux manuels, cela me change de mon quotidien où je parle énormément, et j'avais pensé me charger de cette mission, ou tout du moins d'une partie de celle-ci. Mon papa, qui avait largement dépassé les 70 ans à l'époque, devait m'aider, car il savait que j'étais pressé.

Aussitôt dit, aussitôt fait ! Pour faire les choses bien, il fallait couler du béton sur une surface importante. Papa est arrivé peu de temps avant le camion chargé de gravillons. Il avait apporté sa propre brouette, spécialement conçue pour transporter des gravillons, ainsi qu'une pelle spéciale qu'il utilisait toujours pour ce genre de tâche. Il ne comprenait pas pourquoi j'étais là avec ma pelle classique. Tout le monde savait qu'il fallait se servir de pelles spéciales pour l'occasion.

Le camion est arrivé et a déversé un énorme tas de pierres broyées dans l'allée. Je voyais d'ici les quelques jours de pelletage qui m'attendaient et, pour être honnête, j'ai senti la fatigue me gagner. Mais j'étais prêt à relever le défi.

Et mon vieux papa ? Il a ramassé une poignée de graviers, l'a sentie, l'a touchée, a évalué sa qualité. J'ai alors interprété son grognement comme une approbation, puis il a évalué le tas proprement dit.

Il a mesuré la hauteur du monticule avec sa main et a compté les pas pour évaluer la circonférence. Je lui ai demandé ce qu'il faisait. Il n'a pas répondu mais a marmonné des chiffres.

Un mètre quatre-vingt de haut, cinq mètres de circonférence, l'inclinaison... hum... Au bout de 30 secondes, il a dit qu'il y avait entre 8,75 et 9,25 mètres cubes

de graviers dans l'allée. Je lui ai confié que cela faisait en fait 9 mètres cubes. Précisément.

Papa a demandé, l'air sceptique, comment je le savais. Je lui ai montré du doigt. « C'est marqué sur le camion », lui ai-je répondu.

Papa était modérément impressionné. Je lui ai demandé s'il souhaitait compter les cailloux, mais il n'a pas jugé cela nécessaire.

Pendant des heures, il a arpenté le site, touché les choses, ratisé les graviers, tout déplacé jusqu'à ce qu'il considère que tout était en ordre. Niveau, fil à plomb, eau, il a utilisé tous les moyens à sa disposition, de façon à ce que l'opération se déroule sans problème.

La pente depuis la maison devait être précisément d'un degré par mètre. Pourquoi ? C'est ce qu'ils disent dans le manuel. Étant ingénieur de travaux publics, il savait quoi enseigner à ceux qui effectuent ce genre de projet à longueur de journée. Un degré par mètre, point barre ! Qui sait quelles conséquences horribles pouvait entraîner le non-respect de ce détail ?

Merci de bien noter la différence entre un degré et environ un degré. Un degré, c'est précis, tandis qu'environ un degré est très imprécis. Un degré environ pouvait grimper à deux degrés si ça se passait mal. Et la différence entre une pente d'un degré et une pente de deux degrés s'élève à 100 %. Une sacrée différence !

(Ce qu'il y a d'amusant, ce n'est pas vraiment l'histoire proprement dite, mais ce qu'il s'est produit lorsque papa a lu la première édition du présent ouvrage. Il a soutenu que l'événement ne s'était pas vraiment déroulé comme décrit. Il a corrigé plusieurs éléments de ce que j'avais vécu et a affirmé également que le camion contenait 12 mètres cubes et non 9. En outre, il a dit ne pas être que Bleu et qu'il y avait peut-être un peu de vrai là-dedans.)

Il est comme ça pour tout. À la maison, s'il y a un sujet technique, concernant la télévision, la voiture, le four à micro-ondes ou un téléphone mobile, il sort la section correspondante du manuel d'utilisation et dit simplement : c'est ce qui est écrit.

S'ils ont pondu ce truc, c'est parce que ça marche ainsi !

Que répondre à cela ? Comment le pousser à faire les choses différemment de ce qui est dit dans le manuel d'utilisation ? Impossible de trouver des arguments

susceptibles d'être acceptés par un Bleu. (Eh oui, papa s'arrête également au feu rouge au beau milieu de la nuit, même s'il est la seule âme qui vive dans un rayon de 10 kilomètres. Parce que c'est la règle.)

La grande valeur de cette approche est évidente. Il ne se fera jamais berner. Il en aura toujours pour son argent. Cela lui apporte une certaine paix intérieure, car il sait qu'il a tout vérifié très minutieusement.

Si vous connaissez des Bleus, je suis certain que vous serez d'accord avec moi. En temps normal, ils sont très calmes et équilibrés. C'est peut-être dû au fait qu'ils veillent au grain.

LE SILENCE EST D'OR

Introvertis. Voilà, c'est ça. Je pourrais m'arrêter là. Nombre de Bleus que j'ai rencontrés ne disent pas le moindre mot inutile. C'est comme ça. Cela signifie-t-il qu'ils n'ont rien à dire ? Est-ce qu'ils n'ont un avis sur rien ? Pas du tout, ils sont simplement extrêmement introvertis. Le Bleu est l'individu calme et très stable que les Aztèques assimilaient à la mer, à l'eau en tant qu'élément.

Calme en apparence, mais sous la surface, tout peut arriver. Certes, introverti ne signifie pas silencieux, mais actif dans son univers intérieur. De cela découle un sentiment de réticence.

Je recommande d'écouter vraiment attentivement quand les Bleus parlent, car, en règle générale, ils réfléchissent bien avant d'ouvrir la bouche.

Quelle est la raison d'un tel silence ? C'est, entre autres choses, parce que, contrairement aux Jaunes, ils ne ressentent pas le besoin de se faire entendre. S'asseoir dans un coin et ne pas être vus ni entendus ne leur fait rien. Ce sont des observateurs, des spectateurs plus que des personnages centraux. Ils peuvent se mettre légèrement en retrait d'un groupe pour observer et enregistrer tout ce qui se dit.

Et n'oubliez pas une chose : selon les valeurs d'un Bleu, il est positif d'être silencieux. Si vous n'avez rien à dire, gardez le silence.

CONCLUSIONS SUR LE COMPORTEMENT BLEU

Savez-vous désormais tout sur les Bleus ? Avez-vous identifié un Bleu dans votre entourage immédiat ?

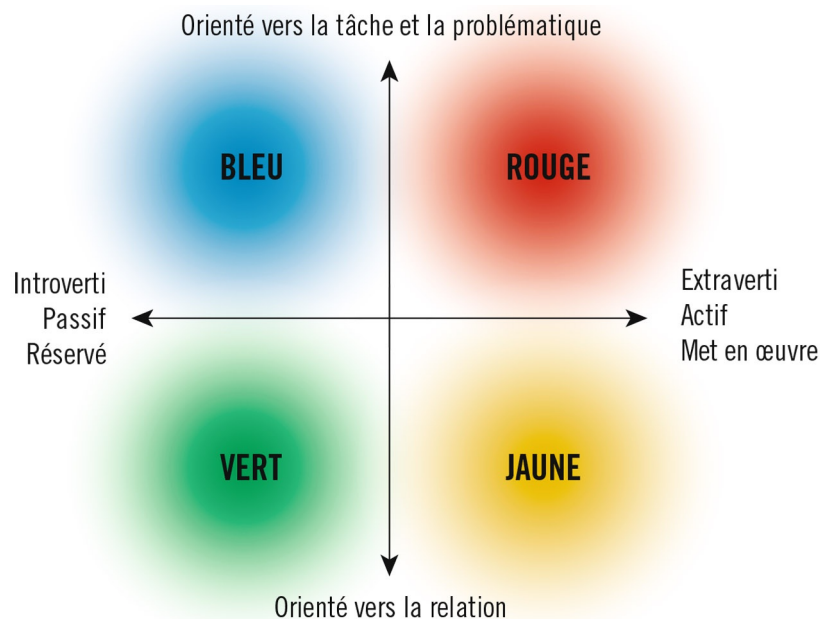
Parmi les personnalités internationales Bleues, on peut citer Albert Einstein, Bill Gates, l'acteur Kevin Costner ou le politicien Al Gore. Dans *Star Wars*, le personnage typiquement Bleu est C-3PO.

CHAPITRE 8

LE REVERS DE LA MÉDAILLE, OU PERSONNE N'EST PARFAIT

FORCES CONTRE FAIBLESSES : CE QU'IL EST DIFFICILE D'ABORDER

Il existe des personnes dans notre entourage qui, dans des contextes plus délicats, peuvent s'avérer difficiles à comprendre. Il y en a d'autres que nous ne comprenons pas du tout, en toutes circonstances. Et les plus difficiles à côtoyer sont celles qui ne sont pas comme nous parce qu'elles se comportent manifestement mal.



Les différences commencent à devenir limpides

J'imagine que vous percevez approximativement les différentes couleurs. L'illustration ci-dessus montre la nature de ces différences. Certaines personnes sont axées sur les problèmes et d'autres, sur les relations. Si deux d'entre elles sont promptes à agir, les deux autres prennent le temps de la réflexion. C'est souvent la cause d'incompréhensions au quotidien, aussi bien graves que bénignes. J'y reviendrai [ici](#), mais j'aimerais tout de même profiter de l'occasion pour nuancer l'illustration des principaux schémas comportementaux représentés par les différentes couleurs.

Je ne dis pas que vous devriez traiter les gens d'idiots, comme Sture, qui m'a ouvert les yeux et dont je parle au début de ce livre. Mais en toute honnêteté, il nous est tous arrivé d'être incapables de saisir des commentaires et de comprendre des comportements diamétralement opposés à ceux que nous aurions nous-mêmes adoptés.

Le point de départ d'un tel raisonnement est « J'ai toujours raison », mais cela signifie également que, dans ce cas, l'autre personne doit automatiquement avoir tort. Question épineuse. Un sage a dit un jour, que ce n'est pas parce que vous avez raison que je dois avoir tort. Et à vrai dire, nous prêtons plus spécialement attention aux défauts des autres. Les pédopsychologues ont tendance à soutenir que les choses qui nous choquent le plus dans le comportement de nos enfants sont celles que nous admettons faire, mais que nous souhaiterions voir disparaître. Et au fait, qui décide de ce qui est bien et mal ?

C'est l'heure d'un bon vrai cliché

Personne n'est parfait. En voici une vraie expression à la mode. Il existe certes très peu de personnes vraiment parfaites, sans aucun défaut. Étant jeune, je recherchais en permanence un modèle susceptible de devenir mon mentor dans la vie – cette personne, un homme ou une femme, vierge de tout défaut –, mais je ne l'ai jamais trouvé. Je n'en ai toujours pas trouvé la trace. C'est comme ça, c'est tout. Nous devons vivre avec nos défauts et faire de notre mieux.

D'un autre côté, lorsque nous estimons que quelqu'un est idiot, notre jugement est-il systématiquement fondé sur ses défauts ou simplement sur notre incompréhension de cette personne ? Une qualité qui peut être souhaitable dans

certaines situations peut s'avérer inutile dans d'autres. J'aimerais vous rappeler que la communication s'effectue généralement selon le bon vouloir de l'interlocuteur. Quelle que soit la façon dont les autres me perçoivent, ils me voient ainsi et peu importe le message que je voulais réellement faire passer.

Une bonne méthode consiste à se pencher sur ce que les interlocuteurs diraient d'un schéma comportemental donné. Si nous parvenons à obtenir la vérité de leur part, nous sommes alors sur la bonne voie. C'est comme toujours une question de conscience de soi. Une véritable qualité dans certains cas peut devenir un inconvénient si elle est poussée à l'extrême, quelle que soit la nature de cette qualité. Et la méthode mentionnée plus haut peut alors être utile.

Petit panorama des principaux schémas comportementaux

Les **Rouges** sont prompts à prendre le commandement si besoin est et en sont particulièrement ravis. Ils prennent les choses en main. Mais lorsqu'ils se mettent en branle, ils sont alors vraiment accros au contrôle, deviennent autoritaires et parfois ingérables. Et ils n'ont de cesse de marcher sur les plates-bandes des autres.

Les **Jaunes** peuvent être amusants, insoucians et égayer l'atmosphère dans n'importe quelle entreprise. Mais lorsqu'on ne leur impose aucune limite, ils consomment tout l'oxygène de la pièce, ne laissent personne en placer une et leur histoire reflète de moins en moins la réalité.

Les sympathiques **Verts** sont de très bonne compagnie, car ils sont calmes et agréables. Malheureusement, ils peuvent manquer bien trop de fermeté et se montrer peu clairs. Quiconque ne prenant jamais position finit par devenir difficile à gérer. Vous ne savez jamais sur quel pied ils dansent et leur indécision finit par épuiser l'énergie des autres.

Les **Bleus** analytiques sont calmes, équilibrés et ils réfléchissent avant de parler. Leur capacité à garder la tête froide est indubitablement une qualité enviable pour tous ceux qui en sont incapables. Cependant, leur esprit critique peut facilement virer à la suspicion et les conduire à mettre en doute leur entourage. C'est alors le noir absolu.

Dans la section suivante, j'évoque la façon dont les gens qui parlent une autre langue que le suédois peuvent aborder les faiblesses de certains schémas

comportementaux. C'est naturellement un sujet sensible qui peut être mal interprété. Lorsque je coache des particuliers, c'est généralement à ce moment-là que la situation peut se corser. En conséquence, lorsque vous poursuivrez la lecture, gardez en tête la dimension subjective des choses. Qui a raison et qui a tort ? Les schémas comportementaux dont je parle sont des éléments perçus par l'entourage, même si celui qui vient de se ridiculiser n'en avait pas l'intention au départ.

La seule chose dont je suis certain concernant les différentes couleurs, c'est que chacune gère les questions à sa manière. Les Rouges et les Jaunes ont tendance à gonfler leurs points forts et sont persuadés de n'avoir aucune faiblesse. Ils ont des ego puissants et une grande partie de leur succès peut probablement être attribuée au fait qu'ils ne s'appesantissent pas sur les défauts, mais recherchent les opportunités et les bonnes nouvelles. Il est évident que cela ne peut durer.

À l'inverse, les Verts et les Bleus exagèrent généralement leurs faiblesses et, dans certains cas, ignorent même leurs forces. Les conséquences sont claires. Lorsque vous donnez un avis positif à un Vert ou à un Bleu, il semble parfois y être totalement imperméable et change de sujet pour insister sur quelque chose qui n'a pas du tout fonctionné. C'est bien évidemment très improductif.

Alors, on passe à autre chose ?

CE QUE LES AUTRES PEUVENT PENSER DES ROUGES

Si vous interrogez les gens sur les Rouges, il est possible que vous ayez un tableau différent de celui fourni par le Rouge lui-même. Quelle surprise ! Les recherches que j'ai personnellement menées montrent que les Rouges sont entourés de plus d'idiots que quiconque. Nombre de personnes seront d'accord avec ce que vous avez lu jusqu'à présent sur les Rouges, mais j'ai également entendu d'autres commentaires. C'est généralement le cas lorsque le Rouge n'est pas dans la pièce, parce qu'ils ont peur de son tempérament explosif. Vous l'avez entendu dire qu'il souhaitait entendre la vérité. Au fil des ans, il nous a hurlé dans les oreilles qu'il fallait dire ce que nous pensions. Mais lorsque nous le faisons, nous nous retrouvons soudain au beau milieu d'une discussion volcanique sur ce qui est vrai ou faux. Cela signifie que ce que vous allez lire maintenant sera souvent complètement nouveau pour bon

nombre de Rouges, à savoir que peu de personnes ont connu la réussite dans ce domaine. Cela consomme bien trop d'énergie.

C'est logique, en fait, car certains diront que les Rouges ne sont que belliqueux, arrogants et narcissiques. Ils sont perçus comme inflexibles, impatientes et tyranniques. Certains iront même jusqu'à dire qu'ils ne se refusent rien, veulent tout contrôler et sont agressifs.

Je ne suis pas de cet avis, mais j'ai même entendu des gens dire que les personnes ayant un comportement Rouge avaient le profil inhumain de Hitler et consorts. Soudain, la description n'est plus aussi flatteuse. Le meneur révèle son côté sombre.

Laissez-moi vous dire une chose : rien de ce que nous venons d'évoquer ne soucierait un Rouge, car il est plus axé sur les problèmes que sur les relations. En outre, les autres ont tort. Mais pour le bien de la cause, tendons l'oreille à ce que dit leur entourage.

Pourquoi tout prend-il un temps fou ? Tu peux passer la seconde ?

Eh bien, que dire ? Un individu souhaitant sortir du cadre réglementaire pour monter en grade ne peut qu'être qualifié d'impatient. Lorsque le respect des canaux officiels habituels prend trop de temps, un Rouge passera au-dessus de quelques décideurs pour chercher celui qui mène vraiment la danse.

Le premier exemple qui me vient à l'esprit est celui des embouteillages qui sévissent dans notre belle capitale suédoise. Certes, nombre de locaux sont plus pressés que la moyenne nationale lorsqu'ils sont au volant – il semble y avoir des statistiques sur le sujet. Mais en évoquant le comportement Rouge, j'aimerais vous parler d'un de mes collègues il y a quelques années. Björn et moi nous servions de la voiture comme moyen de transport principal, même en ville. En transport public, cela prenait tout simplement trop de temps. Björn perdait son permis de temps en temps, sans nul doute à cause de son approche libérale en matière de limitation de vitesse.

Il habitait à une trentaine de kilomètres du bureau et le trajet pouvait prendre, les jours où ça roulait bien, dans les 40 minutes. Mais vous pouviez tout aussi bien mettre une heure et demie les mauvais jours.

Björn ressentait très rarement le besoin d'adapter sa conduite à la densité de la circulation. Il estimait qu'il n'existait aucune raison valable de suivre à la lettre le Code de la route. Ce qu'il pouvait lire sur les panneaux de temps à autre – 70, 90, etc. – n'était à ses yeux que des recommandations qui ne s'appliquaient pas à lui. Ces panneaux étaient bien évidemment là pour ceux qui ne savaient pas conduire !

Un jour, j'étais assis au bureau avec quelques collègues autour d'un café et nous parlions des gros problèmes de circulation qui régnaient dans la capitale royale. C'était comme si Stockholm était sur le point de faire un infarctus de la circulation. Björn ne comprenait rien. Il avait une conception du problème bien différente de la nôtre : il avait le sentiment que ça roulait plutôt pas mal. Lorsque nous l'avons interrogé, il s'est avéré qu'il circulait généralement sur la voie réservée aux bus. Tout du long, sur au moins 20 kilomètres. C'était bien plus rapide ainsi. Björn soutenait même que sa solution était la bonne. Vous pouviez même prendre un abonnement au couloir de bus. C'est ce qu'il faisait et ça lui coûtait dans les 1 200 couronnes suédoises (environ 120 euros).

Il se faisait arrêter par la police toutes les 4 semaines environ, mais le jeu en valait la chandelle. Imaginez tout le temps qu'il gagnait ! Cela lui coûtait simplement le montant de l'amende. Il avait le sentiment que c'était une bonne affaire.

Cette histoire illustre assez clairement le fonctionnement des Rouges. Ils savent comme tout un chacun que ce n'est pas bien d'enfreindre les règles, mais, dans la mesure où c'est plus rapide ainsi, ils le font quand même. Les Rouges sont connus pour enfreindre les règles. Encore une fois, j'aimerais vous rappeler leur intention : accomplir leur mission.

Les Rouges prennent volontiers un ou deux raccourcis à partir du moment où c'est pour exécuter leurs tâches. Et avec une telle approche laxiste de la réglementation, vous arrivez plus vite à vos fins. Je dirais même qu'un Rouge est souvent tellement rapide que si un imprévu se présente, il réussira malgré tout à mener sa mission à bien. Dans le même temps, nous autres ne savons pas vraiment ce qu'il va se produire.

Je ne crie pas ! JE NE SUIS PAS EN COLÈRE ! AAARRRGHHH !

Le mode de communication des Rouges étant tellement brutal et direct, nombreux sont les gens à les juger agressifs. En fait, c'est logique, mais en même temps, cette perception varie, en fonction de la personne qui devient la victime des points de vue tranchés des Rouges. En Suède, se comporter en faisant preuve d'agressivité est moins accepté qu'en Allemagne ou en France. Je ne dis pas que les gens se disputent plus souvent dans ces pays, mais qu'ils ont une approche des conflits légèrement différente.

Imaginez simplement. Dans de nombreuses sphères professionnelles, on prône l'honnêteté et la sincérité envers les autres. Nous souhaitons vraiment avoir un dialogue ouvert et franc. Parfait, c'est vraiment excellent. Pour atteindre l'efficacité au sein de n'importe quelle organisation, il est nécessaire d'avoir une communication directe sur les sujets importants. Je suis persuadé que vous percevez la plausibilité de ce principe.

Par conséquent, qui sont ceux qui réussissent naturellement à avoir une véritable communication franche ou à en être les destinataires sans devenir grincheux ? Réponse : personne. En principe.

Mis à part les Rouges, bien entendu. Pour eux, cela n'a pas d'importance. Pourquoi même parler du fait d'être sincère ? Est-ce que le fait que vous disiez ce que vous pensez coule de source ? Nombre de personnes peuvent considérer cela comme stressant. Que l'on vous jette la vérité à la figure en permanence peut s'avérer coûteux si vous avez du mal à l'accepter.

Merci de bien noter que je ne juge pas ce qui est bien ou mal, je soutiens seulement que nous sommes tous différents.

Dans ce cas, pourquoi percevons-nous parfois le comportement des Rouges comme menaçant et agressif ? Cela pourrait-il être dû au fait qu'ils ne renoncent pas immédiatement, qu'ils aiment argumenter et débattre, même de questions sans importance, à partir du moment où elles leur tiennent à cœur, qu'ils haussent facilement le

ton, qu'ils fixent les gens, qu'ils tapent du poing sur la table, qu'il leur arrive en fait de s'exprimer assez impoliment ?

Imaginez le scénario suivant : vous avez une tâche bien précise à exécuter, une chose sur laquelle vous êtes depuis quelques jours, voire plusieurs semaines. Vous

commencez à douter de vous-même. Est-ce que vous avez réussi à exécuter cette tâche ? Aussi bien que vous le souhaitiez ? Oseriez-vous montrer l'avancement actuel des travaux au client ou préféreriez-vous demander l'avis de quelqu'un dont vous savez qu'il vous répondra en toute sincérité ?

Aussitôt dit aussitôt fait ! Un Rouge passe justement dans le coin et vous tentez votre chance. Vous êtes bien conscient que cette personne – conjoint, ami, cousin, voisin – sera sincère. Vous êtes en quête d'une opinion franche. Vous lui montrez, avec un peu de fierté dans la voix, ce que vous avez réussi et vous passez en revue le processus étape par étape. Sans s'en rendre compte, le Rouge devient impatient, parce que vous avez déjà décidé quelle sera la nature de la réponse et, en outre, il en a marre que vous monopolisiez la parole pendant si longtemps.

Le Rouge dit ceci en accompagnant sa parole d'un geste de la main qui vous incite à vous taire. « Ce n'est pas si bon que ça. Je n'aime pas vraiment ce que tu as fait. En fait, ça paraît plutôt merdique. Je suis surpris que tu ne sois pas parvenu à faire mieux. Je pense que tu devrais tout recommencer à zéro. »

Puis il repart et n'y repense plus. Vous restez là, complètement dévasté, quelle que soit votre couleur.

Est-ce que j'exagère ? Est-ce que cela peut vraiment se produire ? À ce stade, si vous croyez que ce genre de personne méchante n'existe pas, vous n'avez jamais rencontré un vrai Rouge, à moins que les Rouges que vous avez rencontrés aient appris à se montrer hypocrites.

Réfléchissez-y. Quel est le but de tailler ainsi une personne ? Quelles étaient les intentions de ce Rouge ? C'était de répondre précisément à votre question. Vous avez en effet demandé un avis en toute sincérité !

« Dis-moi vraiment ce que tu penses », avez-vous demandé. Il est même possible que vous ayez ajouté : « Ça ne me mettra pas en colère, ne me plongera pas dans la tristesse, ne me décevra pas, ne me rendra pas suicidaire. » « Prépare-toi », dit le Rouge, « C'est parti ». Vous réclamiez un avis sincère, vous allez prendre l'eau de toutes parts. Vous vous en remettrez très certainement, mais pour tous les autres, qu'en sera-t-il ?

Dans mon métier de consultant, j'ai dû expliquer en d'innombrables occasions à des personnes que, lorsqu'un Rouge se livre totalement sur un sujet qui lui tient à

cœur et ne le fera jamais renoncer, elles pouvaient être prises dans une sacrée tempête. Si vous redoutez les conflits, ne vous mettez pas dans une telle situation. Les conflits ne font pas peur aux Rouges. Ils n'en créent pas délibérément, mais une bonne petite querelle de temps à autre ne peut pas faire de mal, non ? C'est simplement un autre mode de communication.

Un petit conseil : le pire que vous puissiez faire une fois que vous entrez en conflit avec un Rouge est de déposer les armes. Une telle tactique peut vous causer de graves problèmes. Je détaille ce point plus loin.

Qu'est-ce que tu fais là-bas ? Je vois bien ce que tu ne fais pas !

Que signifie en fait le besoin de contrôler ? En bref, c'est un phénomène poussant une personne à gérer une situation dans laquelle sont impliqués des groupes ou des individus. Ceux qui ont des besoins de contrôle se sentent souvent extrêmement mal à l'aise quand ils doivent s'adapter à un groupe ou à une situation donnée. Ils s'empressent alors de proposer diverses stratégies pour l'éviter. Au cours d'une conversation, ils ne restent pas silencieux et interrompent les autres pour donner leur opinion, de façon à garder une certaine emprise.

Les Rouges peuvent probablement être perçus comme extrêmement dominateurs, mais il s'agit simplement de contrôler leur entourage et non d'avoir la mainmise sur tous les détails. (On ne peut guère accuser les Rouges de vouloir contrôler les détails.) Mais il peut s'avérer important pour un Rouge d'avoir le sentiment de maîtriser ce que font les autres, ainsi que la façon dont ils entendent agir sur des sujets bien précis.

Nous parlons là d'un sentiment qu'ils connaissent un peu mieux que les autres. Et, dans la mesure où un Rouge estime mieux connaître le sujet, il surveille que les autres empruntent la bonne voie. L'avantage pour un Rouge, c'est qu'il trace son chemin. L'inconvénient est évident : les autres se sentent contrôlés. Certaines personnes pensent qu'il est bon qu'un autre individu prenne les décisions et soit aux manettes. D'autres se sentent entravées et souhaitent s'échapper.

Il y a des années, je travaillais pour une entreprise dans laquelle l'une des cadres intermédiaires était assez Rouge. (Elle était également un peu Bleue – voir la section sur le comportement Bleu.) Lorsqu'elle déléguait une tâche aux employés, l'effet

obtenu était assez amusant. Généralement, elle n'avait aucun mal à lâcher prise sur certaines choses. Elle savait même déléguer des tâches plaisantes, choses que nombre de dirigeants ont du mal à faire. Mais, étant Rouge, elle réfléchissait et agissait vite. Concrètement, cela signifiait qu'elle attendait quelque temps après avoir délégué une tâche et si rien ne se produisait, elle s'en chargeait elle-même. Puis lorsque l'employé en question en arrivait à la tâche déléguée sur sa liste de missions à remplir, il s'apercevait souvent qu'elle avait été exécutée. Remarque : la date limite d'exécution n'avait pas encore été atteinte.

Cette cadre intermédiaire étant Bleue-Rouge, la tâche était bien mieux exécutée. Rouge est synonyme de rapidité, et Bleu, de mise en œuvre d'excellente qualité. Malheureusement, les critiques concernant la lenteur de l'employé ne tardaient pas à apparaître. Puisque le côté Bleu de cette cadre aimait la précision des détails et le côté Rouge formulait facilement des critiques, elle était perçue comme particulièrement rigide, ce qui nous amène à la section suivante.

Je me soucierais assurément de vous, si seulement vous étiez un peu plus intéressant

Avez-vous déjà rencontré une personne sans aucun sentiment ? Non, c'est bien ce que je pensais. Encore une fois, les Rouges ne sont pas très portés sur les relations. Rien de mal à cela, à condition que la personne avec qui vous communiquez présente la même orientation. Mais si un Rouge s'adresse à une personne très axée sur la dimension relationnelle, comme un Jaune ou un Vert, il peut être perçu comme très froid ou inhumain.

Je vais illustrer cela à l'aide d'un exemple tiré de ce que j'ai vécu personnellement.

J'avais un ancien collègue que j'appréciais énormément (vous remarquerez que je commence par l'aspect positif, pour éviter une incompréhension de la part de l'interlocuteur, qui pourrait s'imaginer que je n'aime pas cette personne – c'est très suédois) et pour lequel j'ai toujours le plus grand respect en tant que professionnel, mais également en tant qu'excellent ami. Bon d'accord, il s'agit encore du célèbre Björn.

Il y a quelques années, l'entreprise vivait une période difficile. L'automne avait été ardu : les journées étaient à rallonge, on quittait le bureau tard le soir et il n'était

pas rare de travailler le week-end. Nous étions épuisés et fatiguions les autres, ainsi que nos familles respectives. La plupart des employés étaient sur les rotules. Nous méritions vraiment des vacances de Noël revigorantes.

Nous étions dans un restaurant japonais. Nous avons ôté nos chaussures et étions assis sur des coussins, un verre de saké à la main. Dans la plus pure tradition suédoise, nous étudions le menu, tout en gardant un œil sur ce que les autres envisageaient de choisir. Bien entendu, la plupart d'entre nous ne souhaitaient pas commander un plat que personne d'autre n'aurait choisi.

Sauf Björn. Il a balayé rapidement le menu puis a dit ce qu'il pensait prendre. Il était fin prêt et en a vite eu assez de nous voir tarder à faire notre choix. Comme il fallait qu'il s'occupe, il a démarré une conversation. À l'époque, ma fille venait tout juste de changer d'école et Björn était curieux.

Comment s'était passé le changement d'école ? Comment allait la gamine ? Agréablement surpris par l'intérêt qu'il portait à ma fille, j'ai commencé à lui raconter. Au bout d'une vingtaine de secondes, j'ai remarqué que le regard de Björn se mettait à fuir le mien. Il embrassait du regard le restaurant, son visage semblant vouloir dire : mais pourquoi me raconte-t-il tout ça ?

Il me regardait en arborant un sourire que j'interprétais ainsi : tu me connais. Tu sais comment je fonctionne. En fait, je ne veux plus parler de ça ! Et il a très vite changé radicalement de sujet.

D'ordinaire, vous imaginez bien que je me serais senti un peu offensé, voire insulté. Comment peut-on être aussi insensible ? Surtout lorsque son interlocuteur parle d'un sujet qu'il a lui-même abordé.

Cela signifie-t-il que Björn est impitoyable, qu'il n'a rien à faire des autres ? Pas du tout. Cela veut simplement dire que ça lui importe tout autant que quiconque, mais une fois qu'il s'est rendu compte que tout allait bien pour ma fille, son intérêt a tout bonnement disparu. Comme il en a l'habitude, il a annoncé que la communication était rompue. Au lieu de rester assis là à acquiescer de la tête et à faire « hum, hum », en faisant semblant d'être intéressé par des détails plus ou moins insignifiants, il a dit exactement ce qu'il ressentait.

Souvenez-vous que nous parlons d'interprétations. L'intention qui se cache derrière un comportement donné est une chose, mais la perception du destinataire

en est une autre. Personnellement, je souhaitais simplement prendre ça sur le ton de la plaisanterie, car je connaissais très bien Björn. Je savais qu'il ne voulait pas me blesser intentionnellement, que, de temps en temps, il ne prend pas de gants avec autrui, mais pas sciemment – ça lui arrive, tout simplement. C'est au contraire l'une des personnes les plus chaleureuses et généreuses qu'il m'ait été donné de rencontrer. Il faut simplement le connaître pour comprendre ça.

Vous vous demandez peut-être ce que pourrait être la réponse correcte à la question des conditions d'un changement d'école.

« Super ! »

Cela aurait suffi.

Être seul, c'est fort et je suis le plus fort d'entre nous tous

Le mot égoïste vient du latin *ego*, qui signifie « je ». Mon « je » est mon ego. Sur le plan linguistique, nous avons donc choisi de mettre une sorte de signe égal entre les gens dotés d'un ego marqué et ceux qui sont égoïstes. Naturellement, dans notre société, de nombreuses personnes sont égoïstes et égotistes. Ça grouille d'individus de cet acabit. Avant de développer, je souhaiterais que vous gardiez à l'esprit que nous parlons là d'un comportement perçu et pas forcément de caractéristiques réelles.

Si nous nous penchons sur la façon dont communique un Rouge, nous pouvons comprendre pourquoi bon nombre de personnes le jugent égoïste.

- « Je pense que nous devrions accepter cette proposition. »
- « Je veux cette mission. »
- « C'est ce que j'en pense. »
- « J'ai une bonne idée. »
- « Est-ce que nous ferons cela à ma manière ou de la mauvaise manière ? »

Ajoutez à cela un regard perçant et un langage corporel particulier, et vous aurez en face de vous quelqu'un qui s'approprie ce qu'il veut. Il se battra pour ses intérêts. Il dira à qui veut l'entendre qu'il a les capacités pour réussir. Les Rouges disent sans

arrêt « Je », et cela peut perturber les Verts. Leur message à la première personne occupe leur esprit. (Ils ont cela en commun avec les Jaunes, qui ont également un ego très fort.)

Mais nous avons appris à prendre soin de l'autre. Nous savons qu'être seul ne met pas en position de force, que nous avons besoin de l'autre pour survivre. La coopération est le modèle à privilégier et cela fait plus de vingt ans que je le soutiens. Nous estimons donc qu'il est égoïste de parler de soi comme le font les Rouges. Ils veillent à tirer les marrons du feu avant d'aider les autres. Ils sont capables de sciemment marcher sur autrui s'ils repèrent une occasion de progresser. Ils le feront peut-être sans s'en rendre compte, mais l'effet provoqué demeure le même.

Ainsi, les Rouges sortent souvent vainqueur d'une discussion. C'est à leurs yeux une dimension naturelle de la conversation. Ils savent toujours mieux que les autres et affirment que ces derniers ont tort. Se comporter ainsi soigne leur ego. La conséquence, c'est qu'ils perdent des amis, qu'il leur arrive de ne pas être aimés, qu'ils se coupent des informations parce que personne ne souhaite les voir faire partie du groupe. Une fois qu'ils l'ont remarqué, ils peuvent simplement déclarer que tous les autres sont des idiots.

Il y a quelques années, j'étais à table en train de dîner avec cinq autres personnes. Un peu angoissé, un homme Vert-Bleu m'a dit qu'il ne se sentait pas très bien. Il ne parvenait pas à assumer les responsabilités que son employeur lui avait données. Il était sous pression face à sa charge de travail considérable et il dormait mal. Cela ne faisait qu'accroître son stress, parce qu'il savait que s'il ne retrouvait pas le sommeil, il serait encore plus difficile pour lui d'être performant professionnellement. Sa femme, assise à côté de lui, essayait de dissimuler son regard absent. La situation mettait assurément mal à l'aise toutes les personnes présentes dans la pièce. Les convives ont alors fait des commentaires d'encouragement. On lui a posé des questions avec toutes les précautions d'usage sur la façon dont il pensait être capable d'inverser cette situation délicate. Nous avons tous exprimé notre soutien du mieux que nous pouvions.

Le seul Rouge présent à table en a eu finalement marre et a sonné les cloches du pauvre diable sous pression et stressé.

Son analyse était claire comme de l'eau de roche : « Je pense que tu te plains trop. Tu touches un salaire. Je n'ai jamais été malade et je pense que, d'une manière générale, les gens s'inquiètent trop. Je ne me retrouverai jamais dans ta situation et je pense vraiment que tu devrais te ressaisir. »

Quel dîner ! Bien entendu, personne n'était trop enjoué ce soir-là. Soyons honnêtes : les Rouges sont ceux qui sont avant tout entourés d'idiots.

CE QUE LES AUTRES PEUVENT PENSER DES JAUNES

Amusants, divertissants et presque divinement positifs. Absolument. Là encore, il s'agit de leur propre interprétation. Si vous posez la question aux autres, il se peut que vous ayez une description quelque peu différente. Nombre de personnes sont d'accord avec ce que vous avez lu jusqu'à présent, mais vous entendrez également d'autres commentaires. « Super marrants », peuvent ajouter les Bleus.

Ils vous diront que les Jaunes sont égoïstes, superficiels et excessivement confiants. Quelqu'un d'autre dira qu'ils parlent trop et ne savent pas écouter. Ajoutez à cela le fait qu'ils peuvent se montrer distraits et insouciants. Soudain, le portrait n'est plus aussi flatteur.

Quand un Jaune entend ces commentaires, deux réactions peuvent se produire. Soit il est profondément déprimé et vraiment blessé, soit il déclenche une violente dispute. Cela dépend. Chose frappante, avec le temps, rien de tout cela ne tourmentera vraiment un Jaune. D'un côté, il ne sait pas écouter et, de l'autre, il possède ce que certains psychologues pourraient appeler une mémoire sélective. Il oublie simplement les difficultés et, avec sa philosophie positive, il est facile pour lui de se dire qu'il n'a aucun défaut.

Voyons quelles sont les difficultés que rencontrent les Jaunes sans toujours en avoir conscience.

Il y a quelqu'un ? Maintenant, vous allez découvrir ce que j'ai traversé ! Vous voulez savoir, n'est-ce pas ?

Au début de ce chapitre, j'ai souligné que les Jaunes sont maîtres dans l'art de la communication. J'aimerais le répéter.

Les Jaunes sont maîtres dans l'art de la communication, et j'insiste sur le mot « maîtres ». Aucune autre couleur n'arrive à la cheville du Jaune dans sa facilité pour trouver ses mots, s'exprimer, raconter une histoire. Ça lui vient tellement facilement, avec une telle simplicité et sans devoir faire d'efforts que vous ne pouvez être qu'impressionné. Il est de notoriété publique que la plupart des gens n'aiment pas prendre la parole en public. Ils ont le cœur qui s'emballe, les mains moites, sont terrifiés à l'idée de se ridiculiser. Ce sont des symptômes totalement étrangers aux Jaunes. Se ridiculiser n'est pas envisageable et si l'impensable devait se produire, le Jaune pourrait toujours s'en sortir par un trait d'humour.

Mais point trop n'en faut. Quel que soit votre talent, il existe une limite, un moment où il est nécessaire de s'arrêter. Les Jaunes, surtout ceux dépourvus de conscience de soi, n'affichent pas cette limite. Cela ne leur arrivera même jamais de la boucler. S'ils ont quelque chose à dire, ils ne se gênent pas, peu importe que personne ne juge cela essentiel.

Un Jaune fait exactement comme les autres, il fait ce qu'il maîtrise. Et il est bon en expression orale. Il existe d'innombrables exemples de Jaunes qui consomment tout l'oxygène disponible dans une conversation. Ajoutez à cela une dose de piètre écoute et une communication intéressante (plutôt un monologue) démarre.

Nombreuses sont les personnes à considérer comme de la provocation cette verbosité sans limites. Ne pas être capable d'être silencieux est souvent perçu comme de l'égoïsme. Les expressions « moulin à paroles » et « diarrhée verbale » ont très probablement été inventées en pensant aux Jaunes.

J'ai vécu l'exemple suivant un nombre incalculable de fois. Certaines personnes sont assises autour d'une salle de conférences. Celui qui commande exprime une idée, qui peut porter sur n'importe quel sujet. Lorsque le moment de faire des commentaires est arrivé, tous les Jaunes renforcent cette idée en répétant exactement la même chose, peut-être avec leurs propres mots. (J'aimerais dire aux lectrices que je suis bien conscient que c'est un comportement plus masculin que féminin.) Pourquoi se comportent-ils ainsi ? Eh bien, tout d'abord, il est important de signaler qu'ils sont sur la même longueur d'onde. Ensuite, ils le disent tellement mieux.

Il y a quelques années, j'étais avec une équipe de cadres et nous étudions la dynamique de groupe. Un jour, je venais tout juste d'acheter un smartphone doté

d'une fonction amusante : un chronomètre. Je pouvais donc consigner quels membres du groupe avaient parlé et pendant combien de temps.

Les faits intéressants s'enchaînaient. Dans la salle se trouvaient le P.-D.G. et ses sept plus proches collaborateurs. Peter, le directeur commercial, était un vrai Jaune et seul le point 19 le concernait à l'ordre du jour. Cela représentait donc 5,3 % du programme.

Le P.-D.G. a ouvert la réunion, mais très vite, un schéma clair est apparu. Peter avait un avis sur chaque élément de l'ordre du jour. Je me suis servi de mon chronomètre et ce que j'ai découvert m'a fasciné. Il a parlé pendant 69 % du temps. Oui, tout à fait ! 31 % du temps ont été utilisés par les sept autres personnes, dont le P.-D.G. lui-même.

Si vous êtes Jaune, vous avez peut-être foncé plus loin dans l'ouvrage, car vous vous êtes peut-être reconnu et avez pensé qu'il s'agissait d'un très mauvais exemple. Vous tous qui n'êtes pas Jaune vous demandez maintenant comment c'est possible. C'est possible parce que les Jaunes n'ont aucun souci pour donner leurs opinions, avis et conseils, qu'ils en connaissent ou non un rayon sur le sujet abordé.

Un Jaune a une approche généreuse de ses propres facultés. Lorsqu'une idée lui vient à l'esprit, il ouvre simplement la bouche.

On dit des Rouges que, pour eux, la pensée et l'action sont d'égale importance. Concernant les Jaunes, j'aimerais vous présenter le principe selon lequel la pensée et la parole sont interconnectées. Les Jaunes nous gratifient généralement d'un contenu brut qui sort de leur grande bouche. Cela peut certes être bien pensé, mais ce n'est généralement pas le cas. Le plus trompeur, c'est que cela paraît systématiquement excellent. Les Jaunes savent rendre un texte captivant. Si vous ne connaissez pas la personne en question, vous pouvez très bien prendre tout ce qu'elle dit pour parole d'évangile. Grave erreur !

Très souvent, un Jaune est à la fois divertissant et inspirant et, comme je l'ai dit, il peut influencer les gens avec des idées nouvelles. Mais si vous participez à une conversation, soyez observateur, et guettez le moment où le Jaune reprend sa respiration pour pouvoir glisser rapidement un commentaire ou simplement mettre un terme à la réunion.

Je sais que ça semble anarchique, mais un système se cache derrière ce chaos !

Un Jaune n'admettra guère qu'il est insouciant. Mais suivre les choses n'est pas naturel pour lui. Par exemple, travailler de manière structurée est ennuyeux. Vous devez alors respecter un modèle, évoluer dans un cadre. S'il y a quelque chose que les Jaunes évitent, c'est de se sentir contraint par des systèmes fixes.

La solution est d'avoir la plupart des choses en tête, ce qui n'est pas possible. Il est impensable de se souvenir de tout. Alors, le Jaune oublie et ceux qui le côtoient pensent qu'il est négligent. Il loupe des rendez-vous, ne vérifie pas le contenu d'une livraison parce que, dans son esprit, il a fini d'exécuter la tâche, il ne revient pas en arrière. Il va de l'avant, sautant à la tâche suivante, s'occupant d'autre chose.

Les détails. Pour mener à bien une mission, par exemple, il se peut que vous deviez porter une attention particulière aux détails. Les Jaunes n'aiment pas se soucier des détails. J'irais même jusqu'à dire que ça ne les intéresse pas. Ils s'occupent des grandes lignes.

Généralement, les Jaunes sont très doués pour lancer les choses. Ils sont ingénieux et, armés de leur créativité, ils démarrent souvent des projets tous azimuts. Mais ne comptez pas sur eux pour finir le travail. Boucler complètement un projet demande un degré de concentration qu'un Jaune possède rarement. Il se lasse et passe à autre chose. Et nous pensons alors qu'il est insouciant. Il pense que ça va le faire. Mon Dieu, pourquoi se faire du mauvais sang pour rien ? Ça s'est bien terminé, après tout ! Des fils dépassent de la chemise ou un document est plein de fautes d'orthographe ? Ce n'est pas aussi important que de réfléchir à de nouveaux concepts.

On retrouve cela dans de nombreuses sphères. J'ai des connaissances qui sont incapables d'être ponctuelles. Ils sont toujours ravis et enthousiastes à l'idée d'inventer des choses, mais ils sont temporellement optimistes. Peu importe l'heure que vous suggérez, ils seront en retard. Sept heures, sept heures trente ou huit heures. Quelle importance ? Ils auront de toute façon du retard. Et lorsqu'ils abordent le sujet, ils ramènent leur retard de 45 minutes à un petit quart d'heure, si

bien qu'ils finissent par en être eux-mêmes persuadés. Peu importe. Les autres l'acceptent volontiers, car leur seule présence sera le point d'orgue de la soirée.

Regardez, je suis capable de jongler avec toutes les quilles en même temps !

Il nous faut parler un peu de l'incapacité d'un Jaune à rester concentré sur de longues périodes. Il est toujours prêt pour de nouvelles « aventures ». C'est l'inconvénient de l'incroyable ouverture d'esprit des Jaunes pour les nouvelles choses, idées et impressions. Il y a tant de nouveautés à découvrir !

Et parce que nouveau est synonyme de bien, il vaut mieux qu'il se produise quelque chose en permanence, sinon votre ami Jaune verra sa concentration s'étioler. Il ne s'embête pas à écouter toute l'histoire, les antécédents et surtout tous les détails et faits qui pourraient très bien être importants et pertinents. Ça ne l'intéresse pas et ça le déconcentre.

Que fait-il alors ? C'est simple. Autre chose. Il lance une nouvelle quille. Le problème de ces quilles, c'est qu'il peut être capable de les maintenir en l'air pendant un moment, mais ne pas les ranger dans le bon carton et au bon moment. Il quitte la pièce et les quilles dégringolent comme des fruits emportés par le vent, pile sur la sphère de réflexion de quelqu'un d'autre. Au cours d'une réunion, il peut très bien se mettre à jouer avec son smartphone ou son ordinateur ou à bavarder avec son voisin, à voix basse dans un premier temps, pensant que personne ne le remarquera. C'est bien entendu faux et tout le monde s'irrite. Mais si personne ne dit rien, ça va continuer. Dans ce domaine, les Jaunes sont comme les enfants en bas âge. Ils savent tester les limites. Ils continuent jusqu'à ce que quelqu'un soit vraiment en rogne et réagisse. Et, bien entendu, le Jaune se sent alors blessé. Il voulait juste...

Le fait qu'ils s'ennuient vite peut cependant avoir de plus fâcheuses conséquences qu'une simple interruption de réunion. Ils ne sont pas bons en matière de tâches sans intérêt telles que l'administration et le suivi. Comme d'habitude, la plupart des Jaunes contestent ce que je viens d'écrire. À leurs yeux, ce sont les maîtres, même dans ce domaine. Mais confier à un Jaune ce genre de poste pourrait menacer le bon déroulement d'un projet, par exemple.

Une nouvelle mission ? Génial ! Former une nouvelle équipe dynamique pleine de gens intéressants ? Banco ! Démarrer le projet et trouver des idées et concepts ? Sans blague ! J'ai déjà fait ça ! Travailler comme un fou au début pour démarrer sur les chapeaux de roues ? Ouais ! Mais ensuite ? Suivre le déroulement du projet est extrêmement pénible. Cela signifie regarder en arrière, c'est ennuyeux et ça n'arrivera pas. Un Jaune ne peut pas se concentrer assez longtemps pour avoir la force d'assurer de nombreux suivis. Il se persuadera plutôt que vous faites confiance aux autres.

J'ai un exemple amusant lorsque je coachais des commerciaux au sein d'une grande chaîne de télévision privée. Je me suis assis avec une jeune commerciale intelligente qui passait de gros contrats. Nous avons identifié certains défauts du côté de son profil psychologique – après qu'elle eut tout fait pour me convaincre que même les choses négatives peuvent être positives – et devions ensuite échafauder un plan pour lui permettre de poursuivre son développement personnel.

C'est tombé à l'eau dès le premier point : quand devait-elle commencer ?

Elle ne pouvait pas commencer le jour même, car il était déjà plus de 15 heures. Et le lendemain, plein de réunions étaient programmées. Ce ne pouvait être que la semaine suivante. Mais elle était absente cette semaine-là. La semaine d'après, alors ? Elle allait voir cela.

Elle était en train de perdre le match avant même qu'il n'ait commencé.

Moi ! Moi !! Moi !!!

Les Jaunes ne sont pas forcément plus égoïstes que les autres, mais en donnent systématiquement l'impression. Et pourquoi ? Surtout à cause de la façon dont est mené le dialogue, car ils parlent principalement d'eux en permanence. Et lorsque les autres ne sont pas suffisamment intéressants et passionnants, un Jaune les interrompt et oriente la conversation vers quelque chose de beaucoup plus captivant – il n'est alors pas rare que ce soit lui-même.

Je me souviens avoir rencontré un vendeur au cours d'une conférence organisée dans un laboratoire pharmaceutique au début du siècle. Gustav affichait tous les aspects les moins flatteurs du comportement Jaune et, le problème, c'est qu'il n'en avait absolument pas conscience. Il parlait très rarement d'autre chose que de lui-

même et de ce qu'il avait fait. Il se comportait comme si c'était lui qui animait la conférence, et non moi. J'ai mes méthodes pour gérer ce type de garçon. Mais il est dans un premier temps passionnant de les étudier avant d'ajuster leur comportement, moyennant quelques termes bien choisis et délivrés entre quatre yeux lors de la première pause.

Quelques exemples : à chaque fois que je soumettais une question au groupe, Gustav répondait, très vite, pour bien montrer toute son implication, mais il lui arrivait en fait souvent de dire des idioties. Il disait simplement ce qui lui traversait l'esprit. Naturellement, il était incapable de garder pour lui ce qu'il pensait, mais tout sortait en vrac. Lorsque je lui faisais signe de la main que je souhaitais entendre ce que les collègues de Gustav avaient à dire, sans plus de cérémonie, il se penchait simplement pour entrer dans mon champ de vision et continuait de parler.

Lorsque j'ai commencé à poser des questions à des personnes bien précises – en les appelant simplement par leur nom –, Gustav répondait malgré tout. Très impressionnant, n'est-ce pas ? Il parlait pendant un moment, puis demandait à Sven : « Tu comptais sans nul doute donner cette réponse, Sven ? » Sven hochait simplement la tête. Pourquoi me le demander ? Il était habitué à cela. Et Gustav a continué ainsi pendant toute la matinée avant que je puisse le contenir. Simplement, il revenait à la charge dès qu'il voyait une ouverture ou que s'installait un silence de quelques secondes.

Il n'a jamais laissé parler personne et tout ce qu'il disait était parole d'évangile. Il consommait la majeure partie de l'oxygène de la salle sans même réfléchir à ce qu'il se passait dans la tête des dix-neuf autres participants. Chose amusante, tout le monde dans la salle était conscient de ce qui se déroulait. Mais personne n'avait l'énergie nécessaire pour tenir tête à Gustav. Ils me regardaient avec un léger désespoir dans le regard, espérant que j'aie les moyens de le faire taire.

Au cours du déjeuner, il a déclamé haut et fort, de façon à ce que tout le monde puisse entendre, qu'il pensait que la conférence se déroulait très bien. À vrai dire, la majorité du groupe détestait jusqu'au son de sa voix. Ils le supportaient à peine.

Je n'ai jamais entendu cela, sinon je m'en souviendrais

S'il y a bien une chose qui caractérise les Jaunes, c'est leur incapacité à écouter. Ils sont même carrément nuls dans ce domaine. Nombre de Jaunes que j'ai rencontrés m'ont dit avoir une bonne capacité d'écoute – illustrations très amusantes de ce fait indéniable à l'appui –, et ont ajouté que c'était peut-être leur mémoire qui leur jouait des tours. En somme, ils sont persuadés de tout assimiler, simplement en se rendant jusqu'au système de stockage du cerveau, l'information se perd en route.

En réalité, ce n'est pas une question de mémoire. En effet, un Jaune n'est souvent pas intéressé par ce que disent les autres parce qu'il pourrait le dire bien mieux lui-même. Il perd sa concentration, se met à penser à autre chose, à faire autre chose. Il ne veut pas écouter, il veut parler.

Ils présentent également un côté très puéril dans la façon d'exécuter des tâches agréables. Si une affirmation, une histoire ou simplement une conversation normale est ennuyeuse, ils ferment alors leurs oreilles. Il existe naturellement un remède – suivez un cours de rhétorique amusante et vous réussirez peut-être à conserver l'attention de votre ami, conjoint ou collègue Jaune. Si vous êtes capable de présenter votre message de manière plus amusante, il restera au moins un peu plus longtemps assis. La rhétorique n'est bien sûr pas l'art de parler, mais celui de faire en sorte que les autres écoutent.

Si vous avez un bon ami que vous considérez comme Jaune à ce stade de la lecture, vous savez précisément ce que je veux dire. À la moitié de la phrase, il ouvre la bouche et se met à parler d'un tout autre sujet. Une mauvaise mémoire ? Non, vous étiez simplement particulièrement pénible. Mais vraiment, ajoutez une mauvaise mémoire à l'équation et nous sommes alors dans un sacré pétrin.

De nombreuses personnes qui réussissent parfaitement dans la vie sont souvent de meilleurs auditeurs que la moyenne. Ils parlent moins volontiers qu'ils n'écoutent. Ils ont déjà conscience de ce qu'ils savent et, pour en apprendre plus, ils doivent simplement la boucler et entendre ce que disent les autres. C'est un moyen d'enrichir ses connaissances. C'est une chose que les Jaunes ont besoin de mieux comprendre s'ils ne veulent pas que leur cas soit considéré comme désespéré ou simplement stagner dans leur développement personnel. Par exemple, ils doivent écouter le message que j'ai présenté dans la section précédente. S'ils refusent de

l'assimiler simplement parce qu'il est ardu et peut-être ennuyeux, ils n'apprendront jamais rien.

CE QUE LES AUTRES PEUVENT PENSER DES VERTS

Que pensent donc des Verts les autres (appartenant à une autre couleur) ? La réponse est ambivalente. S'ils sont perçus comme agréables, gentils et attentionnés, il existe également d'autres opinions à leur égard. Comment gérez-vous une personne qui, par peur des conflits, dit « oui », mais pense « non » ? Comment savoir ce qu'elle pense vraiment ?

Les Rouges et les Jaunes ont plus de difficultés avec ce que j'appelle la résistance silencieuse. Garder le silence plutôt que de parler en toute franchise. Certains Verts ont cependant tendance à dire la vérité derrière le dos de la personne concernée. Les autres peuvent donc les juger malhonnêtes, même si leur intention est uniquement d'éviter les conflits. En général, les Verts s'attendent au pire et ont donc tendance à se tenir à carreau.

Bien entendu, nous sommes capables de changer. Le Vert comprend le besoin de changement, mais continue de résister, ce qui conduit ses proches à estimer qu'il rechigne à évoluer, qu'il est suffisant, têtu, insouciant et indifférent. Comme d'habitude, nous parlons ici d'interprétations de l'entourage. Si nous demandons à des Rouges ce qu'ils en pensent, des vérités brutes s'abattront.

L'entêtement ne sera jamais une qualité

Que faire d'une personne qui ne change jamais d'avis ? Jamais ? Même pas quand les faits indiquent qu'il est temps d'emprunter une autre voie, quand sa résolution à garder le même cap a pris le dessus.

La différence entre le Vert et le Bleu, c'est que quand le Bleu attend de nouveaux éléments pour statuer sur un dossier ou régler un problème, le Vert attend simplement que tout retombe, puisque, de toute façon, il ne changera pas d'avis. Il ne consentira aucune concession. Pourquoi ? Parce que ce n'est pas son habitude.

Réfléchissez-y : il vous a peut-être fallu toute la vie pour vous forger une opinion particulière sur le dangereux cholestérol présent dans les aliments, la conquête spatiale ou Britney Spears. Soudain, ce type débarque et dit que nous devons préférer son opinion sur tel sujet.

C'est strictement impossible ! Un Vert attend que le bon *feeling* s'installe. Si cela ne se produit pas, il se montre généralement patient.

Je vais vous parler d'un jeune homme, le fils d'une famille que j'ai très bien connue pendant de nombreuses années. Ce gars est assez doué à l'école, il a de bonnes notes. Il a de nombreux copains.

Pour commencer, j'aimerais souligner que lorsque nous parlons de jeunes, un adolescent dans ce cas précis, nous devons être prudents. La personnalité ou le caractère ne sont pas totalement formés. Les jeunes ont encore besoin d'apprendre des choses sur la vie en général. Toutes les impressions ne sont pas définitives.

Mais alors, quel est le problème ?

Ce jeune homme a sa vision du bien et du mal. Et il ne changerait d'avis pour rien au monde. Il peut s'agir d'une chose qu'un ami lui a dite, qu'il a vue à la télévision ou entendue à l'école. Une fois cette idée installée dans sa conscience, peu importe sa source, il est impossible de l'en déloger. Peu importe que ses parents attirent son attention sur les faits ou se montrent virulents en apportant des preuves, son point de vue est clair comme de l'eau de roche. Même s'ils mettent l'accent sur le danger couru, il est persuadé que cela n'importe pas.

Réfléchissez-y. Vous apportez tous les faits existants et le gars dit qu'il comprend. Il admet que cela paraît logique. Indéniablement, les autres pourraient le faire ainsi, en obtenant de bons résultats, mais il n'est pas prêt à changer son fusil d'épaule. Certaines personnes appelleraient cela de l'entêtement.

Quelle raison à cela ? C'est une bonne question. C'est peut-être le fait de la source de l'information. Si un ami dit que vous pouvez gagner autant d'argent en ramassant les ordures qu'en exerçant le métier de médecin spécialiste, peu importe que ce soit vrai ou faux. Si le même ami laisse entendre que vous ne pouvez être arrêté pour conduite en état d'ivresse si vous prenez votre scooter après avoir bu trois bières, cela devient alors la vérité, même si, armés de tous les faits à notre disposition, nous savons que ce n'est pas le cas.

Si ce gars découvre qu'il aura un super emploi s'il travaille simplement un peu plus en maths, cela devient vrai. S'il obtient cette info de son meilleur copain, cela doit être vrai. Si un Vert accorde sa confiance à quelqu'un, les propos de ce dernier deviennent parole d'évangile. Il est alors facile d'exploiter les Verts, car ils peuvent se montrer un peu naïfs et crédules. Et, malheureusement, certains individus en profitent.

Parfois, cette obstination devient une force. Mais lorsque l'entourage perçoit cela comme de l'entêtement pur et dur, cela présage uniquement des problèmes.

Pourquoi faire des efforts ? Après tout, rien n'en vaut la peine

Puisqu'aucun engagement marqué n'est visible – une sorte de réflexion peut être perçue, les Verts regardant autour d'eux pour voir ce que font les autres –, vous pouvez facilement avoir le sentiment qu'un Vert n'est pas spécialement intéressé. Et c'est souvent le cas. Il est plus du genre passif qu'actif et cela impacte son comportement. Il ne se passe pas grand-chose.

Et qu'importe ? Il n'y a pas de mal à rester à la maison, non ? Ce que ne voit pas le Vert, c'est que les autres souhaitent faire des choses. Il part du principe que tout le monde pense comme lui et reste donc dans son canapé. Il se satisfait à ne rien faire. Tout ce qui contrarie son point de vue devient une menace. Résultat ? Il se montre encore plus passif.

Un jour, j'ai entendu un patron Rouge-Jaune dire que ses employés étaient peu inspirés et n'étaient pas intéressés par leur travail. Ça le tourmentait, car, malgré tous ses efforts pour les séduire, ils ne sortaient jamais des starting-blocks. Il avait présenté de nombreuses idées – dont certaines très intéressantes –, mais rien ne se produisait. C'est ce qui peut arriver avec les Verts. Ils identifient une bonne idée aussi vite que les autres, mais lorsque leurs collègues Rouges sprintent bâton à la main, un Vert attend de voir. Souvent, il faut que le bon *feeling* surgisse. Et tant que ce dernier n'apparaît pas, eh bien... ils n'agissent pas et ont ce qu'ils veulent.

Ce patron convoquait ses employés et leur demandait comment ils percevaient l'entreprise. Leur manque flagrant d'implication l'inquiétait. Deux hommes, la cinquantaine, ont dit franchement qu'ils ne voyaient rien susceptible de valoir la

peine de s'investir. Le patron était extrêmement agacé. Il a tout essayé, mais il n'y a eu presque aucune réaction.

Cela peut également se produire dans un couple. Les stéréotypes existent dans tous les domaines, par exemple certaines femmes sont attirées par les gens forts et silencieux. Il n'y a pas de mal à cela. Mais après le mariage, quand une femme s'aperçoit que tout ce que son mari a pour lui, c'est la force et le silence, elle ne sera peut-être pas heureuse. Et quand elle fait des projets et qu'il dit que ça lui est égal, la confusion règne dans son esprit. Elle prévoit alors des projets plus ambitieux encore. Et il serre encore plus fort l'accoudoir de son fauteuil.

C'est le paradoxe. Plus les projets sont grands, moins le Vert s'investit. Tout ce qu'il souhaite, c'est la tranquillité.

Voici un exemple : cela fait vingt ans que j'écris de la fiction et j'espérais vraiment être publié un jour. Tout le monde le savait dans la famille. Ce n'est pas que j'en avais fait tout un plat, mais je ne cachais pas non plus mes ambitions. Plusieurs de mes proches savent à merveille dissimuler leurs centres d'intérêt et leurs engagements. Un Vert proche de moi comprenait vraiment à quel point il m'était important de réussir. J'ai parlé de mon rêve à plusieurs reprises, expliquant les sentiments que j'éprouverais si je connaissais le succès. Néanmoins, rien que par principe, personne ne m'a jamais demandé comment avançait mon projet. On me gratifie peut-être tous les cinq ans d'un commentaire me conseillant de ne pas trop prendre la chose au sérieux sous peine d'être forcément déçu. Et lorsque je dis des choses comme « Ça arrivera cette année, merde ! Je dois tout faire pour réussir ! », on me répond : « Bon sang ! C'est beaucoup de boulot. » L'ennemi le plus féroce du Vert est la charge de travail, tout simplement parce qu'il s'agit de travail. Selon l'état d'esprit Vert, tout doit être facile.

Cette forme d'indifférence et ce manque d'implication peuvent tuer l'enthousiasme de la personne la plus inspirée qui existe. J'ai moi-même appris à compter sur les autres pour trouver l'énergie de continuer à lutter. Mais un Vert ne comprend pas cela. Il ne souhaite pas que des gens soient impliqués parce que c'est ennuyeux. Restons plutôt là... à ne rien faire.

Ce qui est dit confusément est pensé confusément

Les Verts rechignent à prendre position sur des sujets sensibles. Ils ont un avis comme les autres, mais n'aiment pas le crier sur les toits. La raison est simple : cela peut faire toute une histoire.

Il peut en résulter une manière plutôt confuse de s'exprimer. Au lieu de dire que ce n'est pas possible, on a l'impression qu'il existe quelques difficultés. Certes, les deux expressions signifient la même chose. Nous ne parviendrons pas à faire la chose dans les temps. Mais en employant un moyen d'expression moins direct, vous prenez moins de risques. Si vous prenez clairement position sur un sujet, vous devez ensuite la défendre. C'est pénible.

Pour un Vert, deux précautions valent mieux qu'une. En s'exprimant de manière ambiguë, il n'endosse aucune responsabilité concernant le sujet en question. Il n'a pas besoin de mettre en péril sa réputation s'il a un doute. S'il ne s'est pas exprimé en faveur de quelque chose, il n'a bien entendu pas pris position contre quelque chose. Vous percevez bien le côté illogique de la chose, n'est-ce pas ? Mais si vous êtes Vert, vous voyez précisément ce que je veux dire. Une femme que j'ai rencontrée un jour m'a dit penser comme les autres. Si je leur avais demandé... ?

Mais les Verts sont-ils perçus comme peu clairs simplement parce qu'ils souhaitent préserver une relation ? Non, pas du tout. Les Verts ne sont tout simplement pas aussi précis que les autres couleurs. Quand un Rouge dit qu'il déteste vraiment écouter Laila Westersund, un Vert dira simplement qu'il a déjà connu meilleurs chanteurs. Quand un Bleu dit – au cours d'une pause-café – qu'il a perdu 3,650 kg depuis mardi dernier au matin, un Vert affirmera qu'il a perdu quelques kilos dernièrement.

C'est parce que les Verts ne sont pas aussi axés sur les résultats que les Rouges et les Bleus. Les Verts n'évoquent pas les faits de la même manière. Ils sont plus enclins à parler de relations et de sentiments. Il est alors plus difficile d'être précis, car comment mesurer un sentiment ?

« Je t'aime précisément 12 % plus fort que le mois dernier. » Non, pour un Vert il est difficile de s'exprimer ainsi.

Je sais que je devrais changer ça immédiatement – je vais y réfléchir un bon bout de temps

Nous avons là la véritable pierre d'achoppement. Vous souhaitez opérer des changements dans un groupe essentiellement constitué de Verts ? Eh bien, je vous souhaite bonne chance ! S'il s'agit de changements d'envergure, vous devriez vous demander si le jeu en vaut vraiment la chandelle. Si c'est urgent, vous pouvez également tirer un trait dessus. Voici ce qui se produit dans l'esprit des Verts.

- « On sait ce que l'on perd mais pas ce que l'on gagne. »
- « C'était mieux avant. »
- « Je n'ai jamais fait ça. »
- « L'herbe n'est pas plus verte ailleurs. »

Ça vous dit quelque chose ? Tous les changements ne sont pas forcément bénéfiques, mais ressaisissez-vous ! Je ne dis pas qu'il n'est jamais bon d'exprimer les sentiments ci-dessus, mais quand des changements sont réellement nécessaires, cela peut devenir très dangereux.

Un cliché – un peu usé aujourd'hui, je le concède – est le nombre de fois dans votre famille où vous changez de place au petit déjeuner. J'avais l'habitude de poser la question aux groupes que je rencontrais. De nombreux participants souriaient et répondaient qu'ils s'asseyaient à la même place parce que c'était comme ça. Certes, il m'arrive de faire la même chose, mais si on me disait que je suis prisonnier d'une mauvaise habitude, je tenterais de changer. Un Vert ne se corrige pas.

Lorsque vous observez la réaction d'un Vert à cette question, vous comprenez que nous sommes face à un problème. J'ai vu des adultes devenir blancs et se gratter le crâne rien qu'en pensant prendre place à l'autre bout de la table. J'ai même travaillé avec un homme, Sune, qui avait un rituel tellement précis pour le déjeuner, que s'il ne parvenait pas à le respecter scrupuleusement, cela lui plombait carrément le restant de la journée. Sune avait sa place préférée, juste sous une peinture. À chaque déjeuner, il s'asseyait là, semaine après semaine, mois après mois, tout au long de l'année. Toujours la même chaise.

S'il arrivait dans la salle à manger et voyait que sa place était occupée, il s'arrêtait net. S'il s'en apercevait assez vite, il se tournait vers sa place de secours, pas

aussi bien, mais acceptable, près d'une fenêtre. S'il était contraint d'y déjeuner, il passait le repas à fixer la personne qui lui avait piqué la sienne. Naturellement, il ne disait jamais rien, mais préférait bouder pendant le restant de la journée. Voilà une autre expertise affichée par les Verts : interioriser leur frustration et se sentir horriblement mal, de façon à ce que tout le monde s'en aperçoive. Si la place de secours de Sune était également occupée, il retournait dans la cuisine et le restant de sa journée était fichu.

Je vais vous donner un autre exemple. Ma mère – qui nous a quittés mais que nous n'oublions pas ; nous ne cesserons jamais de t'aimer, maman chérie – était tout ce qu'il y a de plus Verte, toujours prête à aider et à prendre soin de ses petits-enfants quand il le fallait, surtout lorsqu'ils étaient en bas âge. Je me souviens plus particulièrement d'une fois où ma femme et moi étions invités à dîner un vendredi soir. J'avais prévenu ma mère plusieurs semaines à l'avance, car je savais qu'elle avait besoin de temps pour se préparer mentalement.

Le jour du dîner, nous avons reçu un appel de la maîtresse de maison. Son mari était malade et le dîner était reporté. Lorsque j'ai appelé maman, je lui ai expliqué la situation. Nous allions finalement rester à la maison. Elle est devenue complètement silencieuse. Je lui ai dit que je tenais à ce qu'elle vienne chez nous malgré tout, car les enfants souhaitaient vraiment voir leur grand-mère.

Maman a beaucoup hésité. « Que va-t-il se passer ? », a-t-elle demandé. Je lui ai dit que ce serait comme nous l'avions programmé au départ. Son sac étant bouclé et la chambre d'amis prête, ce serait une occasion en or de passer un peu plus de temps ensemble. Elle hésitait. Ce serait complètement différent : « Vous êtes à la maison. » Quelque chose clochait et elle avait besoin de temps pour réfléchir. Elle m'a promis de rappeler.

Quel était le véritable problème de maman ? En fait, cela ne demandait aucun changement de sa part. Elle allait passer la nuit de vendredi à samedi chez nous, comme prévu. Elle verrait ses petits-enfants. Mais elle n'aurait aucune responsabilité à assumer, car j'ai essayé de la convaincre que nous allions prendre soin d'elle, et non l'inverse pour une fois.

C'était une situation complètement nouvelle pour elle. Nous restions dans la maison, et c'était ça le problème. Ma femme et moi allions être présents. Peut-être

que ma maman avait prévu de regarder un programme bien précis à la télévision, envisageait de préparer un repas spécial pour les enfants, ou bien s'agissait-il d'autre chose. Elle n'en a jamais rien dit et nous ne pouvons donc pas en être certains. Mais le changement était suffisamment conséquent pour qu'un moment de réflexion supplémentaire s'impose.

(Elle a fini par venir. Petit détail mignon – sans doute question de génération –, je suis passé la prendre à 16 h 30. Elle m'a demandé pourquoi j'étais en retard. Je lui ai répondu que j'avais promis d'être chez elle à 17 heures et que j'avais donc une demi-heure d'avance. Qu'a-t-elle répondu ? Qu'elle était prête depuis 16 heures.)

Je n'ai jamais été si contrarié, mais pour l'amour de Dieu, ne dis rien à personne

C'est le deuxième dilemme majeur avec le comportement Vert. Ils détestent plus que tout les disputes. Cette aversion pour les conflits est source de nombreuses autres difficultés, comme l'entêtement, les ambiguïtés, la résistance au changement. Pour les Verts, rien n'est plus important que de préserver une relation. Le problème, c'est que leur méthode ne fonctionne pas.

Il existe deux manières de considérer les conflits. La première consiste à privilégier l'harmonie. Tout est fait pour rester en bons termes avec les autres. Parvenir à un accord est une fin en soi. Cela signifie assurément que ceux qui sont à l'origine de conflits sont des fauteurs de troubles. Les conflits sont le signe d'un mauvais *leadership*, d'une piètre communication, de discorde. Et nous étouffons donc le conflit et prétendons qu'il n'existe pas, car qui souhaite côtoyer un fauteur de troubles ?

Un jour, j'ai rencontré une coach qui employait une métaphore intéressante pour ce type de comportement. Elle disait que cela revenait un peu à s'asseoir pour le dîner et regarder la tête tranchée d'un élan trônant au milieu de la table. Imaginez, avec les cornes, les mouches et tout le reste. Tout le monde voit la tête de l'élan, mais personne ne dit rien. Vous passez les plats à travers les cornes sans y réfléchir. Peut-être que quelqu'un finira par se demander s'il y a bel et bien une tête d'élan. Enfin, l'un des convives dit que nous devons faire quelque chose ! Cette

personne devient un agitateur, parce qu'il nous faut maintenant nous occuper de cette fichue tête d'élan tranchée. Il n'aurait pas pu la boucler ?

Espérer obtenir un accord de tout le monde sur tous les sujets est une utopie qui ne vaut même pas la peine d'être poursuivie. En définitive, quelqu'un finira par ouvrir la boîte de Pandore restée bien hermétiquement fermée depuis longtemps. Et que se passe-t-il alors ? Regardez, c'est quoi, ça ? Ça n'augure vraiment rien de bon. La recherche de l'harmonie mène inévitablement au conflit.

La deuxième façon consiste à accepter l'existence d'un conflit, à estimer même que c'est naturel. Personne n'est toujours d'accord sur tout.

L'essentiel étant l'acceptation et le traitement de tout point de discorde dès son apparition. C'est ce que font naturellement les Rouges, mais également certains Jaunes. Lorsqu'ils voient une chose qui ne fonctionne pas, ils évoquent le souci en question. Cela signifie également que la résolution des problèmes peut intervenir très tôt. Idéalement avant que ça commence à sentir l'élan pourri.

Cette approche est généralement source d'harmonie.

Mais un Vert fera simplement la sourde oreille. Il fera tout ce qui est en son pouvoir pour préserver ce sentiment magique d'un accord collectif. C'est plus sympa quand tout le monde est d'accord, n'est-ce pas ? Le monde ne serait-il pas bien meilleur si les conflits n'existaient pas ?

Prenez une situation que nous avons tous vécue à un moment. Nous participons à une réunion au bureau qui rassemble une dizaine de personnes (plus ou moins selon le contexte professionnel). Quelqu'un – le patron ou une autre personne – vient d'achever sa présentation et se demande ce qu'en ont pensé les autres. Plein d'espoir, il se tourne vers l'assemblée, attendant des retours.

S'il y a des Rouges ou des Jaunes parmi les participants, ils donneront leur avis sur la proposition qui vient d'être formulée. Les Rouges adoreront ou détesteront. Les Jaunes énonceront leurs idées. Un ou deux Bleus auront peut-être quelques questions.

Que feront les Verts ? Absolument rien. Ils se caleront sur leur chaise et se laisseront absorber par la proposition. Ils ne diront rien du tout à moins qu'on ne leur pose directement une question. Ils regarderont autour d'eux, anxieux, en espérant que quelqu'un dise que cette proposition est en fait incompréhensible et

d'une nullité sans nom. Le groupe est trop étoffé pour débiter une opinion contraire. Dire quelque chose de vraiment spectaculaire ou négatif impliquerait que tous les regards soient tournés vers eux, et il n'en est pas question. S'ils disent ce qu'ils pensent vraiment, une discussion virulente va démarrer et, dans la mesure où un Vert ne tient pas à participer à des débats enflammés (il souhaiterait même se trouver ailleurs), il se contente de garder le silence.

Comment réagira l'auteur de la présentation ? Il croira que tout le monde est d'accord, n'est-ce pas ? Ce qu'il ignore, c'est que la moitié des participants pensent que c'est la chose la plus stupide qui leur ait été donnée d'entendre. Lorsque la vérité filtre (il le faut, tôt ou tard), devinez ce qu'il se passe ensuite ? Un conflit éclate.

Vous pouvez être certain de ce qui se dira à la machine à café, voire aux toilettes : la vérité. Car ce que font les Verts lorsqu'ils ont besoin d'évacuer la pression, c'est de parler dans votre dos. Ils se font une joie de diffuser leur mécontentement en s'adressant à de petits groupes de deux ou trois personnes. Et ils excellent en la matière. Tant qu'ils estiment pouvoir échapper à votre regard, ils vous plantent un poignard dans le dos d'une manière surprenante pour un Vert...

CE QUE LES AUTRES PEUVENT PENSER DES BLEUS

Il arrive que mêmes les Bleus essuient des critiques, parce qu'ils sont évasifs, sur la défensive, perfectionnistes, réservés, tatillons, méticuleux, hésitants, conservateurs, ils manquent d'indépendance, ils sont curieux, méfiants, ennuyeux, distants et impitoyables. Bah ! La liste de défauts de ces bastions de la bureaucratie a souvent tendance à être interminable.

Mais surtout, ils ont du mal à se mettre en marche, car ils souhaitent se préparer très minutieusement. Tout présente des risques et ils peuvent se retrouver presque obsédés par les détails. Ne mettez jamais trop de Bleus dans un groupe, sous peine que le siècle prochain démarre alors qu'ils sont toujours en train de planifier le projet sans avoir donné le premier coup de pioche.

En outre, les Bleus sont souvent perçus comme très critiques et presque méfiants. Rien ne leur échappe et ils ont tendance à donner leurs observations sans faire de sentiment. On concède généralement que leurs réalisations sont d'excellente

qualité, mais leur approche critique et leur pinaillage presque systématique joue dangereusement avec le moral de leur entourage. Ce sont des personnes qui se considèrent comme réalistes, alors qu'aux yeux des autres, ils sont en fait de vrais pessimistes.

Ce qui est bien doit l'être avec précision, sous peine d'être complètement erroné

Soyons honnêtes dès le départ. Tout ce qui concerne les faits et détails peut aller bien trop loin. Aller au fond des choses a ses limites. Vous souvenez-vous du P.-D.G. qui souhaitait acheter une formation en *leadership* ? Il n'est jamais sorti des starting-blocks.

Les Bleus souhaitent garder un œil sur tout, ce qui peut être source de problèmes avec leur entourage. Ceux qui se satisfont d'une qualité standard ne supportent tout simplement plus toutes ces questions et ce pinaillage incessant sur les détails. Un Bleu sait qu'une chose bien ne l'est jamais assez.

J'aime bricoler à la maison, changer la décoration, refaire les papiers de temps en temps. Il y a quelques années, nous avons rénové notre cuisine et, si ma famille m'a énormément aidé, j'ai fait beaucoup de choses moi-même. J'ai travaillé dur et j'étais plutôt content une fois les travaux terminés. En tant que profane, j'avais le sentiment de m'en être assez bien sorti.

Un bon ami, Hans, est venu à la maison. Nous nous connaissons depuis de nombreuses années et il a vraiment l'œil. Il avait parfaitement conscience que je m'étais donné beaucoup de mal et que j'étais content de moi. Lorsqu'il est entré dans la cuisine, il a regardé autour de lui et a dit calmement : « Nouvelle cuisine ? Elle est de bon goût. Cette porte de placard est de travers. »

Bon, certes, cela ne m'a peut-être pas fait plaisir d'entendre ça, mais, pour Hans, c'était tout à fait logique de le dire. Il a remarqué une erreur et son sens de la perfection a fait qu'il ne pouvait ignorer ce détail. En outre, il n'est pas du genre à être très axé sur les relations. Il ne pouvait donc pas s'empêcher de dire la vérité. Il ne critiquait pas ma personne, seulement une chose que j'avais faite. Pour être précis, je n'avais pas monté correctement la porte de ce placard.

Le caractère tatillon peut s'exprimer de diverses manières : il peut s'agir d'une personne qui ne supporte pas que des papiers ne soient pas parfaitement alignés sur un bureau, qui réécrit 15 fois un e-mail jusqu'à ce qu'il soit parfait ou qui passe des heures sur une simple feuille de calculs Excel ou une présentation PowerPoint, rien que pour y mettre la touche finale.

Ils ne finissent jamais rien. Il reste toujours quelque chose à faire

Un jour, j'animais une formation en communication pour un groupe de personnes qui travaillaient tous dans la même salle. Ce groupe comptait une vingtaine de personnes. Le premier après-midi, j'ai distribué le rapport écrit sur l'analyse réalisée pour chacun d'entre eux. Tout le monde lisait des choses sur soi en manifestant une fascination grandissante et la plupart des participants semblaient très satisfaits.

À l'exception d'une dame. Elle était extrêmement vexée de son analyse, qui était en fait selon elle totalement erronée. Après avoir obtenu son accord pour en parler devant tout le groupe, je me demandais ce qui ne lui plaisait pas.

Elle nous a dit qu'il y avait beaucoup de choses fausses par rapport à la personne qu'elle était vraiment. Par exemple, l'analyse révélait qu'elle pouvait se montrer pédante. Elle n'était pas du tout comme cela. J'ai remarqué quelques sourires poindre sur le visage des participants. Apparemment, ses collègues savaient une chose qu'elle ignorait.

Je lui ai demandé pourquoi, selon elle, l'analyse disait qu'elle était pédante. Elle n'en avait aucune idée. C'était un mystère total. Cet outil était à proprement parler inutile.

Réalisant que cette femme était Bleue, j'ai pris soin de ne pas trop ouvrir le débat, sous peine qu'elle ne me prenne pas au mot. Je n'étais qu'un consultant qui utilisait cet outil depuis vingt misérables années. Qu'est-ce que je pouvais bien y connaître ?

Je lui ai plutôt demandé de me donner un exemple prouvant qu'elle n'était pas pédante. Pas de problème, elle en avait un tas à fournir. Par exemple, elle avait trois enfants ayant chacun trois excellents copains. Lorsqu'elle regagnait son domicile le soir, il y avait tant de chaussures empilées devant la porte qu'elle devait sauter par-dessus pour entrer. Elle a commencé par secouer le paillason et ranger les

chaussures dans l'ordre, avec le 45 à l'arrière puisque ses garçons étaient arrivés en dernier. Cela semblait donc des plus logiques. Et elle a ordonné les plus petites pointures le plus près de la porte en formant des rangées impeccables.

Puis elle a pénétré dans la cuisine. Qu'y a-t-elle vu ? Des miettes partout. Tous ces jeunes avaient mangé des sandwiches et la cuisine ressemblait à un théâtre de guerre. Il lui a fallu 20 minutes pour tout nettoyer, ranger, passer l'aspirateur, passer l'éponge sur les tables et le plan de travail. Ce n'est qu'après qu'elle a pu ôter son manteau et se détendre un peu.

Pédante ? Elle ? Jamais de la vie !

Ses collègues étaient pliés de rire. La femme a regardé autour d'elle, ne comprenant pas ce qui était à l'origine de cette agitation. Que ce qu'elle avait raconté puisse être vaguement pédant ne lui effleurait même pas l'esprit. Sa maison était très en désordre, c'est tout.

Le plus amusant dans cette histoire, c'est que, quelques années plus tard, j'ai rencontré cette femme dans un contexte totalement différent. Elle m'a pris dans ses bras et dit que l'analyse de son comportement était correcte à 100 %. Stupéfait, je lui ai demandé comment elle en était arrivée à cette conclusion.

Elle l'avait gardée un moment dans son sac à main. Elle a observé que certains éléments étaient corrects, puis les a cochés un par un. À la fin, elle les avait tous cochés. Elle aimait cette analyse. Un outil incroyable, dans l'ensemble.

Je ne vous connais pas vraiment, alors gardez vos distances

Vous l'avez fait, je l'ai fait, nous l'avons tous fait : aller vers une personne qui semble être un chic type et se mettre à parler de la pluie et du beau temps en pensant que cela allait être une agréable expérience. Au bout d'un moment, vous vous apercevez que vous seul faites la conversation. Et, en outre, si vous avez des traits de personnalité Jaunes, vous remarquerez peut-être qu'il y a d'étranges pauses dans le dialogue, si véritable dialogue il y a. Vous observerez peut-être que votre interlocuteur gigote un peu, signalant qu'il ne souhaite pas prendre part à la conversation.

Que se passe-t-il ? Nous ne parlons que du match de la veille, des vacances en famille de l'été dernier ou de l'endroit où il a l'intention de passer ses prochaines

vacances. Il y a un problème ou quoi ?

En fait, oui, car cette personne ne parle pas volontiers aux inconnus. « Attendez un moment, me direz-vous, nous travaillons ensemble depuis trois mois. À ce stade, je devrais pouvoir lui demander le nom de son chien. » Mais ce type a une zone d'intimité aussi bien physique que psychologique assez vaste. Il a besoin de connaître extrêmement bien une personne avant de s'ouvrir. Contrairement au Rouge qui dit ce qu'il a sur le cœur quel que soit le sujet, au Jaune qui révèle ses secrets les plus sombres parce qu'il part du principe que tout le monde est intéressé ou au Vert qui ne peut être intime qu'en petit comité et dans un environnement qu'il contrôle.

Un Bleu n'a pas besoin d'échanger de menus propos. Il donne facilement l'impression de ne pas se soucier des autres parce qu'il n'entretient aucune relation. Ça lui tient certes à cœur, mais ses besoins se situent à un niveau différent de ceux d'autrui. Il aime être seul et avec sa famille proche.

La conséquence coule de source pour tous ceux qui le côtoient : ils le trouvent impitoyable et distant. Cette zone est flagrante et peut s'avérer très glaçante, surtout pour les Jaunes et les Verts. Ils considèrent donc que leur ami Bleu est ennuyeux au possible. Les Bleus peuvent facilement créer un malaise en nous. Pourquoi est-il si froid et dédaigneux ? Est-ce que je n'ai aucune importance à ses yeux ?

Deux précautions valent mieux qu'une. Réfléchissez-y, et plusieurs fois de préférence

Une bonne amie de la famille était incapable de sortir de chez elle sans avoir vérifié si elle avait bien rangé ses clés dans son sac à main, même si c'était la dernière chose qu'elle avait faite avant d'atteindre la porte d'entrée.

Dans les années 1980, quand je travaillais au guichet d'une banque, je servais des gens qui avaient attendu 30 minutes pour une seule raison : vérifier que le solde indiqué sur le reçu du distributeur automatique était correct. Une sacrée appréhension. Le même ordinateur. Le même solde. Mais on ne sait jamais. Il vaut mieux vérifier, et plutôt deux fois qu'une.

S'il avait été possible d'avoir une troisième source de confirmation, ils l'auraient sans doute consultée.

D'où vient ce besoin de tout contrôler ? Pourquoi les Bleus n'ont-ils pas confiance en ce que les autres disent, dans les informations qu'ils obtiennent ? Réponse : ils en sont capables, bien entendu. Mais s'ils vérifient eux-mêmes, tous les risques disparaîtront, n'est-ce pas ? Mais le fait est qu'ils ne font pas confiance aux autres. Il faut vérifier, consigner et documenter les choses correctement.

N'oubliez pas que nous parlons du comportement perçu par l'entourage. Un Bleu vérifie tout une fois de plus parce qu'il est possible de tout vérifier une fois de plus. Quand tout a été contrôlé, il ne reste plus qu'à prendre une décision.

J'ai un bon ami qui utilise le tableur Excel en faisant preuve de zèle, mais pas de la même manière que tout le monde. Ce gars a une méthode bien spéciale. Il écrit une formule et insère toutes les données. Avant d'envoyer des fichiers importants à ses supérieurs hiérarchiques, il contrôle tous les calculs à l'aide d'une calculatrice.

Pourquoi fait-il cela ?! Si vous deviez expliquer cela à un Rouge, il déclarerait que ce type est un idiot fini. Parlez-en à un Jaune et il serait mort de rire. Un Bleu comprendra immédiatement la situation. Il existe une possibilité théorique d'erreurs dans Excel. Même s'il a lui-même saisi la formule, quelque chose pourrait clocher. Mieux vaut assurer le coup.

Comment l'entourage perçoit-il cela ? Merci de passer à la section suivante.

Je ne crois que ce que je vois

Le type qui met en doute Excel a bien entendu du mal à s'expliquer. Nombre de personnes autour de lui ont leur opinion sur sa tendance à toujours tout vérifier à deux ou trois reprises tout ce que lui-même ou les autres font. Ils deviennent fous de rage quand ses actes montrent clairement qu'il ne leur fait pas confiance.

Le problème, c'est que tout prend alors énormément de temps. C'est gérable en ajoutant des heures de travail, mais c'est pire pour les relations qui peuvent en pâtir. Imaginez la scène peu exaltante : vous allez voir quelqu'un pour lui annoncer que vous avez peut-être fait une découverte capitale et la première chose qu'il fait, c'est de prendre un par un tous les éléments pour tout contester point par point.

Bien entendu, qui cherche des erreurs en trouve.

Il ne suffit pas d'avoir raison avec un Bleu, vous devez faire vos preuves. S'il estime que vous faites autorité dans un domaine particulier, il vous écouterait plus

attentivement. Mais le chemin peut être semé d'embûches.

J'ai animé de nombreux cours et conférences sur le sujet et si des personnes posent des questions complexes, il s'agit généralement d'ingénieurs, de technico-commerciaux et de contrôleurs financiers, voire de quelques avocats fiscalistes. Il n'est pas rare qu'ils soient Bleus et je ne les impressionne pas. Ce n'est pas parce que c'est mon métier depuis vingt ans que je sais de quoi je parle. (Rappelez-vous de la dame accusée d'être pédante.)

La seule chose que vous pouvez faire est d'accepter que, chez ces personnes, l'exigence en matière de preuve soit bien plus élevée. Comme nous le savons, les faits restent toujours – si je me suis préparé suffisamment, je suis en mesure de prouver que ce que je dis est vrai. À la longue, ils me feront confiance.

CHAPITRE 9

APPRENDRE DES CHOSES

COMMENT ASSIMILER CETTE MÉTHODE QUI IDENTIFIE LES DIFFÉRENCES COMME DES MODES DE FONCTIONNEMENT

L'acquisition de connaissances n'est pas toujours chose aisée. Il y a tant de choses à faire, à lire, à apprendre. Par où commencer ? C'est presque toujours déterminé par vos centres d'intérêt personnels. Naturellement, il est plus facile de consacrer plus de temps à étudier ce qui éveille ma curiosité et m'intéresse. Rien de bizarre à cela.

Dans mon cas, c'est l'évaluation que Sture faisait des gens – sa thèse sur tous les idiots présentée au début du présent ouvrage – qui m'a poussé à apprendre. Mais il m'a fallu du temps pour acquérir ces connaissances. J'ai lu des livres, suivi des formations, obtenu de nombreuses certifications concernant divers thèmes. En outre, j'ai donné des milliers de cours sur le sujet. Maintenant que j'ai la cinquantaine, je pense bien cerner la façon dont les gens fonctionnent. Mais, selon toute probabilité, je n'ai fait qu'effleurer la question.

Si nous avons tout le temps devant nous, il n'y aurait aucun problème

Et cela a pris du temps. Je ne suis peut-être pas doté de l'instinct naturel de certains. Je ne sais pas vraiment. Mais je m'y connais un peu en matière d'enseignement de méthodes et d'apprentissage. Et, à mes yeux, je ne vois pas de sujet plus important que les gens. Quel que soit le métier que vous exercez, votre orientation dans l'existence, vous allez rencontrer des personnes.

Vous pouvez être par exemple :

- Un employé qui a des collègues de travail ;
- Un vendeur qui côtoie des clients ;
- Un chef de projet qui n'a pas l'ancienneté requise mais dirige des gens ;
- Un directeur général qui a des employés sous ses ordres ;
- Un cadre intermédiaire avec des gens au-dessus et au-dessous de lui au sein de l'entreprise ;
- Un indépendant qui doit chercher seul des contrats ;
- Un parent avec des adolescents à la maison ;
- Un homme qui vit avec son épouse ;
- Une femme qui vit avec son mari ;
- L'entraîneur d'une équipe de football ;
- Le président d'une association locale.

La mise en œuvre des connaissances dont je parle peut s'effectuer dans tous les domaines. La compréhension des gens restera toujours un facteur clé pour atteindre le plus en douceur possible vos objectifs dans la vie, quelle que soit leur nature.

Jetez un œil au modèle de la page suivante. Il n'est certes pas nouveau, mais il en dit beaucoup sur la façon de transformer les connaissances théoriques en véritable compétence. Lire un livre est une chose. Je suis ravi que vous lisiez celui-ci. C'est un excellent moyen de démarrer votre propre apprentissage.

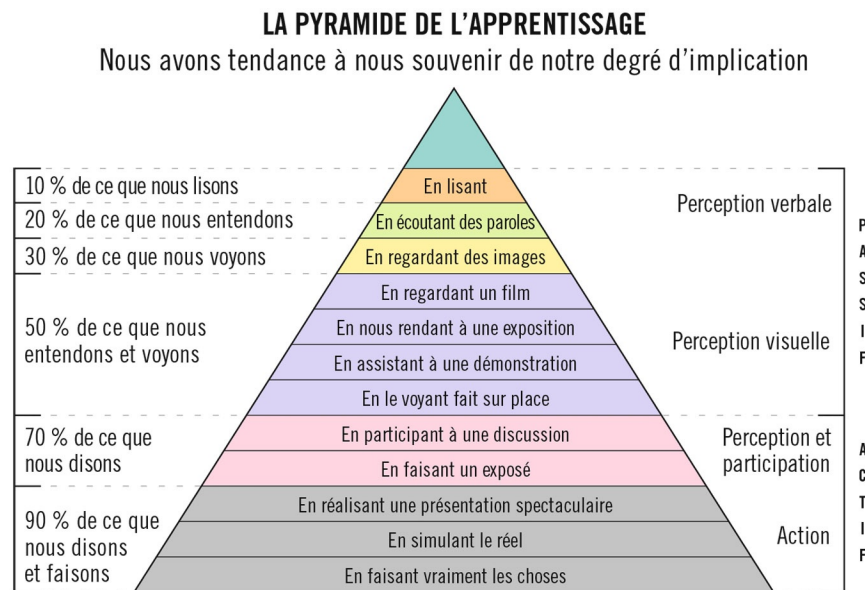
Comment s'y prend-on aujourd'hui ?

Voilà pourquoi, entre autres choses, j'anime de très nombreux séminaires et je donne beaucoup de conférences chaque année sur ce sujet. C'est à 50 % pour le bien du public. Malgré tout, c'est insuffisant. Pour y parvenir, il faut la participation active de ceux que je rencontre. J'y parviens en me servant d'un programme

d'éducation avancé reposant sur une méthode d'enseignement conçue avec beaucoup de minutie. Quoi qu'il en soit, pour aller plus loin, il en faut plus.

Ma mission est claire : je souhaite que davantage de personnes comprennent cela. Il y a tant de conflits qui pourraient être évités.

UN LANGAGE COMME UN AUTRE



(Conçu et révisé par Bruce Hyland sur la base de contenus d'Edgar Dale.)
Edgar Dale, *Audio-Visual Methods in Teaching* (3^e édition), Holt, Rinehart et Winston (1969).

Je parle du mode d'utilisation des couleurs ou DISA-language IPU – Institut du développement personnel – qui est le nom officiel. Il fonctionne comme n'importe quelle autre langue en matière d'apprentissage. Si vous avez étudié l'espagnol ou l'allemand à l'école, vous voyez ce que je veux dire. Travailler pour votre examen est une chose, mais être capable de bien parler espagnol, par exemple, en est une autre. Il ne suffit pas de rafraîchir vos connaissances une fois par an juste avant les vacances. Si vous souhaitez être en mesure de parler espagnol (pas seulement pour commander au restaurant) lorsque vous tombez par hasard sur un hispanophone en France, vous devez pratiquer cette langue. Il s'agit d'une denrée périssable. Pas moyen d'y couper.

Bien entendu, après avoir lu ce livre, vous pourrez expérimenter vos connaissances sur les personnes que vous croisez. Je vous le conseille. Au début, ce sera difficile car vous risquez de vous tromper et d'éprouver une certaine gêne.

CHAPITRE 10

LE LANGAGE CORPOREL, OU POURQUOI VOTRE APPARENCE EST IMPORTANTE

QUELLE EST VOTRE VÉRITABLE APPARENCE ?

Introduction

Le langage corporel est un élément clé dans le profil des différentes couleurs. Entre autres choses, vous affichez un certain langage avec votre corps qui, une fois analysé, en dit long sur vous aux autres participants. Plongeons-nous dans le langage corporel.

Il fait référence à toutes les formes de communication non verbale, aussi bien consciente qu'inconsciente. Les différences en la matière varient d'une personne et d'un groupe à l'autre. Notre langage corporel fait également office de marqueur social et culturel, même s'il existe des bases biologiques communes.

Le français compte dans les 100 000 mots, dont 30 000 usuels et un peu plus de 4 000 qui sont employés couramment par la majorité des gens. À titre de comparaison, selon certains experts, le langage corporel renferme près de 700 000 signaux. Nous pouvons certes débattre des chiffres, mais là n'est pas la question. Le fait est qu'il existe énormément de signaux, et peut-être même plus que nous ne le pensons.

Il ne s'agit pas d'examiner tous ces signaux, mais en fonction des différents profils, il reste intéressant de noter les différences. N'oubliez pas, notre état d'esprit, la situation et notre sentiment de sécurité ou d'insécurité peuvent avoir une influence fondamentale sur notre langage corporel.

La posture

Si vous avez une posture détendue – tout en vous tenant correctement –, les autres pensent souvent que vous avez une bonne estime de vous-même. Si, en revanche, vous êtes avachi, cela peut être interprété comme de la résignation ou de la déception. Si vous vous tenez bien droit, de manière assez rigide, les gens peuvent croire que c'est un signe de domination. Autrement dit, vous exigez le respect de la part de ceux qui vous entourent. Mais cela peut également être le cas d'une personne qui a fait une école militaire.

Le regard

Nos yeux expriment de nombreuses choses. Un regard fuyant indique généralement que la personne préférerait très probablement être ailleurs. D'autres vous regardent bien en face sans même cligner des yeux. Cela crée une impression totalement différente. On dit que les menteurs ne peuvent pas vous regarder dans les yeux, mais qu'ils lorgnent dans un coin, selon qu'ils sont gauchers ou droitiers. Mais un menteur averti a appris à vous fixer droit dans les yeux lorsqu'il ment. Rien n'est donc évident. (Le fait que ceux qui s'empoignent le cou sans raison soient en train de mentir est une analyse plus juste.) Lorsque quelque chose est horrible ou désagréable, vous portez les mains à votre visage. Et quand vous avez besoin de réfléchir, vous fermez souvent les yeux pendant un moment.

La tête et le visage

Quand nous nous adressons à quelqu'un, nous inclinons ou secouons généralement la tête selon que nous soyons ou non d'accord avec notre interlocuteur. Quand nous écoutons très attentivement lors d'une conversation, il peut nous arriver de pencher la tête d'un côté. Lorsqu'une personne a le cafard, généralement, elle baisse la tête ou plisse le front. Lorsque nous sommes surpris par quelque chose, nous avons tendance à hausser les sourcils, alors que nous levons le nez face à des choses que nous n'aimons pas. Votre visage ne compte pas moins de 24 muscles dissimulés, qui peuvent se contracter selon d'innombrables combinaisons.

Les mains

C'est un vrai classique. Lorsque vous dites bonjour à quelqu'un, quelle pression devez-vous exercer avec votre main ? Une simple poignée de main peut en dire beaucoup sur une personne. Il n'est pas rare que les poignées de main molles soient le signe d'une personnalité soumise. Si vous avez ce genre de poignée de main, il serait peut-être judicieux de travailler la fermeté. En revanche, si une poignée de main est ferme, cela suggère probablement que la personne est déterminée. Quiconque serrant bien trop fort appartient probablement à la première catégorie, mais ferait mieux d'appartenir à la seconde. Les poings serrés, généralement signe d'agressivité, n'augurent très souvent rien de bon. Certaines personnes nerveuses tripotent leur vêtement, ôtant des poils ou des fils. Cela indique souvent qu'elles préféreraient se concentrer sur autre chose. Les mains derrière le dos, quant à elles, évoquent souvent le pouvoir et la sécurité.

Et vous vous souvenez de ce que je viens de dire sur les mensonges ? Un menteur se dévoile à coup sûr s'il met sa paume de main contre sa poitrine – de préférence la main droite sur le cœur – et soupire d'un air indigné parce qu'on l'a accusé de mensonge. « Comment ça, je mentirais ? Comment peux-tu dire ça de moi ? » Ce geste est destiné à conforter ses bonnes intentions, mais a pour effet immédiat de mettre l'entourage sur ses gardes, car il est inutile et exagéré. Il y a vraiment quelque chose de louche là-dessous.

Le territoire

Il est très important que tout le monde dispose de son territoire personnel, car chacun a besoin d'un espace à lui. Entre autres choses, ce territoire peut être la distance qui vous sépare des autres, par exemple, lorsque vous leur parlez. Cette zone d'intimité fait généralement entre 0,5 et 1 mètre et la zone sociale entre 1 et 4 mètres. La zone d'intimité concerne par exemple une conversation entre deux personnes qui se connaissent. La zone sociale vaut pour une communication avec des inconnus. Mais il ne faut pas oublier les différences culturelles. Dans les pays scandinaves, par exemple, la zone d'intimité est vraiment plus grande que dans les pays méditerranéens.

MAIS ALORS, QUE FAIRE DE TOUT CELA ?

En quoi les diverses formes de comportement diffèrent-elles les unes des autres ? Il est évident que les éléments « bien connus » concernant le langage corporel ne s'appliquent pas à chaque individu. Le principe selon lequel celui qui regarde de travers vers la gauche est en train de mentir peut probablement parfois se vérifier – à moins qu'il soit gaucher. Dans ce cas, il regarde vers la droite. Une illustration flagrante des différences est le sentiment d'incertitude. Un Vert qui n'est pas sûr de lui se penche en arrière, tandis qu'un Rouge se penche en avant, car sa manière à lui de gérer cette incertitude est d'essayer de dominer la conversation. Dans les pages suivantes, j'ai répertorié d'autres exemples de différences. Vous pouvez, si vous le voulez, observer les gens dans la vraie vie pour voir si vous parvenez à trouver les différentes formes de comportement à suivre. Mais n'oubliez pas que le langage corporel est un élément très personnel. Certes, certaines expressions générales sont valables pour tous et dans le monde entier – le visage est un endroit tellement typique qu'un regard contemplatif, par exemple, est similaire aux quatre coins du monde –, mais il existe tellement de contrastes que vous devez simplement étudier vos congénères pour affiner vos capacités. Les petites sections à suivre sont destinées à vous servir de guide.

LE COMPORTEMENT ROUGE

Voici des éléments de base à garder en tête à propos des Rouges.

- Ils gardent leurs distances avec les autres ;
- Ils ont une poignée de main forte ;
- Ils se penchent très volontiers en avant ;
- Ils vous regardent dans les yeux ;
- Ils font des gestes signifiant une volonté de contrôler.

Nous l'avons évoqué plus haut, les Rouges affichent souvent un langage corporel clair et caractéristique. Un Rouge se reconnaît généralement de loin.

Au milieu d'une foule dense, on peut voir des gens qui s'agitent, d'autres qui restent immobiles, certains en pleine conversation ou d'autres encore qui observent simplement pour connaître la cause de toute cette agitation. Admettons que vous regardiez une place grouillante de monde. Si vous êtes attentif, vous distinguerez certainement une personne qui traverse la place à vive allure en ne s'occupant absolument pas des gens qui se trouvent sur son passage. Le regard fixé sur un point situé légèrement devant lui, le Rouge presse le pas et traverse la place sans problème. Il ne cède pas le passage mais attend que les autres s'écartent. Sa foulée est très décidée et puissante. Il s'attend à ce que les autres fassent place.

La première fois que vous faites connaissance avec un Rouge, il garde généralement une certaine distance. Vous aurez droit à une poignée de main puissante mais pas chaleureuse, sauf que le Rouge – homme ou femme – appuiera légèrement pour montrer qui décide. (Certains appellent cela le comportement du mâle alpha, mais cela se retrouve également chez les femmes. Un Rouge a besoin de démontrer qu'il est quelqu'un qui compte.)

Oubliez les sourires trop exubérants. Il peut avoir la mine sombre, surtout s'il s'agit d'une réunion professionnelle. Mais même en société, une certaine distance demeure. Un Rouge ne vous serrera pas fort dans ses bras (s'il est sobre, car, sous l'influence de l'alcool, tout peut arriver).

Quand la situation devient tendue – ce qui se produit généralement quand des Rouges sont dans les parages –, ce type se penchera sur la table et présentera ses arguments de manière caractéristique. Il vous regardera droit dans les yeux, sans jamais détourner le regard. En ce qui concerne le langage du pouvoir, les Rouges sont très réactifs dès le départ. Soyez-y préparé.

Attendez-vous à une gestuelle relativement limitée, mais ces gestes qui filtrent traduisent une volonté de contrôler. Les Rouges pointent très volontiers les gens du doigt. Ils ne s'embarrassent pas des principes de politesse. Il s'agira soit d'un doigt, soit carrément de la main. Il est également fréquent que les Rouges vous désignent en avançant la main, paume vers le sol. Pour vérifier, demandez à quelqu'un de vous désigner de la sorte pour voir ce que cela fait.

Vous constatez également très clairement que les Rouges – ils ne sont bien entendu pas les seuls dans ce cas – n’hésitent pas à vous interrompre. Ils guettent les blancs dans la conversation. S’ils tardent à venir, ils se lancent dans la discussion d’une voix forte et s’imposent, tout simplement.

La voix

Que dire à propos de la voix ? Elle est souvent forte. Nous les entendons bien, car ils trouvent tout à fait naturel de hausser le ton – au niveau qu’il faut – pour se faire entendre. Bien entendu, même les Rouges peuvent être nerveux et inquiets, mais vous ne percevrez pas cela à leur voix, car elle tremble rarement.

Et les Rouges ont un secret. Quoi qu’ils éprouvent, ils s’expriment d’une voix convaincante. Pas de bégaiement, pas d’hésitation. Doigt sur la détente. Si vous n’écoutez pas, ils répéteront une fois de plus, mais plus fort. Et au final, le message passera certainement.

La vitesse d’élocution et d’action

Comme mentionné précédemment, les Rouges sont toujours pressés. Rapide est synonyme de bien. Normalement, cela s’applique même aux paroles et aux actes. Tout est mené à un train d’enfer. Puisque la vitesse est un facteur de succès pour nombre de Rouges, ils n’arrêtent pas ! Et ils effectuent deux changements brutaux quand un ajustement s’impose.

LE COMPORTEMENT JAUNE

Voici des éléments de base à garder en tête à propos des Jaunes.

- Ils sont tactiles ;
- Ils sont détendus et joviaux ;
- Ils ont un regard amical ;
- Ils sont expressifs dans leurs gestes ;

- Ils se tiennent souvent près de leur interlocuteur.

Le Jaune a souvent un langage corporel expressif et engageant. Il sourit constamment, même quand la situation ne s'y prête pas forcément. Il plaisante beaucoup et peut se montrer très détendu. Lorsqu'il rend visite à un voisin qu'il ne connaît pas très bien, un Jaune peut s'étendre sur le canapé. C'est là le comportement typique d'un Jaune. Quand il se sent à l'aise dans une situation donnée, vous le percevez très bien. C'est un véritable livre ouvert.

La similitude avec le comportement Rouge tient surtout au rythme. Les Jaunes se déplacent rapidement et de manière assez singulière. Ils rayonnent littéralement de confiance en soi.

Tout ce qui concerne la zone d'intimité est relatif. Si certaines personnes n'aiment pas être assises trop près des autres, les Jaunes n'hésitent pas à s'y coller. Ils sont capables de faire un câlin à tous ceux qu'ils côtoient. Homme ou femme, peu importe. Cela dépend de leur humeur du moment.

Il n'est pas rare que les autres aient un mouvement de recul dans ce cas, ce qu'ils perçoivent comme très éprouvant. Mais le câlin n'est pas toujours au menu. Il peut s'agir d'un simple contact physique : une main sur le bras, une tape sur la cuisse (sans arrière-pensée). Le Jaune souhaite simplement renforcer ce qu'il vient de dire. Ce qu'il considère comme naturel et spontané, les autres peuvent le prendre pour une invitation. Et cela peut bien sûr très mal finir...

Sinon, il y aura des tas de plaisanteries et, naturellement, d'innombrables sourires. Regarder les autres dans les yeux ne lui pose pas de problème. Il a un regard intense, enjoué et amical.

La voix

La voix d'un Jaune traduit un engagement fort de A à Z. Les Jaunes s'investissent totalement. (Et s'ils ne désirent pas mener une activité donnée, ils ne se pointent tout simplement pas.) Vous l'entendez de loin : rires, amusement, intensité, enthousiasme, joie, énergie.

En règle générale, l'empathie montrée par les Jaunes est flagrante. Ils sont soit à 100 % avec vous, soit pas du tout. Et cela s'entend à leur voix, souvent très

mélodieuse, qui passe du grave à l'aigu, change de rythme, de vigueur et d'intensité. Quelle que soit l'émotion éprouvée sur l'instant par le Jaune, sa voix la trahira.

La vitesse d'élocution et d'action

Le rythme. Pas le même type d'action que les Rouges, mais un rythme résolument rapide. Avez-vous déjà rencontré quelqu'un qui, lorsqu'il est pressé de dire quelque chose, bafouille ? Seule la moitié des mots sortent correctement. Vous pouvez deviner son propos, mais parfois le discours est incompréhensible. Ce sont des Jaunes dont la bouche ne parvient pas à suivre le rythme du cerveau à l'heure de s'exprimer.

LE COMPORTEMENT VERT

Voici des éléments de base à garder en tête à propos des Verts.

- Ils sont détendus et se tiennent près de leur interlocuteur ;
- Ils agissent méthodiquement ;
- Ils se penchent volontiers en arrière ;
- Ils ont un regard très amical ;
- Ils préfèrent ne pas faire trop de gestes.

Les Verts font souvent – mais pas toujours – des mouvements lents. Lorsqu'ils sont en totale harmonie, leur langage corporel traduit un état de détente qui respire le calme et la confiance. Pas de mouvements intempestifs ou des mains ou une tête qui bougent soudain. Sympas et décontractés.

Leurs gestes sont souvent limités et bien adaptés aux petits groupes. Bien entendu, les Verts ne se sentent pas à l'aise en grand comité. Dans ce cas, ils se ferment et apparaissent réservés. Ils affichent souvent un langage corporel qui les trahit. Ils essaient de masquer leurs véritables sentiments, mais n'y parviennent pas toujours. S'ils sont déstabilisés ou se sentent trop à l'étroit, c'est flagrant.

Autour d'une table, vous pouvez vous attendre à ce que les Verts se penchent volontiers en arrière. C'est un peu paradoxal, car se tenir à proximité des autres ne les dérange pas vraiment. À l'instar des Jaunes, ils aiment le contact physique. Cela convient à partir du moment où ils connaissent leur interlocuteur. Prenez cependant garde à ne pas toucher un Vert n'ayant pas clairement indiqué qu'il vous connaît suffisamment. La ligne rouge est vite franchie. Leur zone d'intimité est sous haute protection.

Quand un Rouge traverse une pièce, on le remarque. Les Verts étant l'opposé complet des Rouges à de nombreux égards, ils mettent un point d'honneur à se faire discrets. Parfois jusqu'à souhaiter devenir invisibles.

Pourquoi ? Parce qu'ils ne souhaitent pas devenir le centre de l'attention.

Les Verts ont presque toujours un visage avenant ou tout du moins assez neutre. Ne vous attendez pas à un sourire forcé ou à un accueil exagérément cordial. Patience, c'est tout. Mais la différence sera énorme si un Vert vous connaît. S'il estime que vous êtes bons amis, il peut être très intime, si vous voyez ce que je veux dire. Si vous venez de vous rencontrer, eh bien il vous faudra simplement attendre.

Laissez les Verts venir à vous. N'imposez pas votre compagnie. Avec le temps, quand ils auront confiance en vous, ils se détendront et deviendront plus naturels.

La voix

La voix d'un Vert ne sera jamais puissante. Il est peu probable qu'il couvre les conversations de tout un groupe. Vous allez devoir faire un petit effort supplémentaire. Même quand les Verts prennent la parole devant une assemblée assez nombreuse (ce qui peut être le cas s'ils n'ont pas le choix), ils s'exprimeront comme s'il n'y avait que deux ou trois personnes autour de la table. Parfois les Verts ne semblent pas voir leur auditoire. Le volume est généralement bas et il peut s'avérer difficile d'entendre ce qu'ils disent.

Mais leur voix sera toujours douce et empreinte de chaleur. Le rythme sera plus lent et les variations de ton très différentes de celles des Jaunes, par exemple.

La vitesse d'élocution et d'action

En général, les Verts s'expriment à un rythme plus lent que celui des Rouges ou des Jaunes, mais peut-être pas autant que celui des Bleus. La vitesse n'a aucune valeur en soi. Si un rythme élevé présente le risque de détruire la coopération au sein du département, les Verts ralentiront. Peu importe le délai fixé. L'état d'esprit des gens passera toujours en premier.

LE COMPORTEMENT BLEU

Voici des éléments de base à garder en tête à propos des Bleus.

- Ils restent de préférence à bonne distance des autres ;
- Ils sont soit debout, soit assis ;
- Ils ont souvent un langage corporel étriqué ;
- Ils regardent les autres dans les yeux ;
- Ils parlent sans faire de gestes.

Le plus simple pour décrire le langage corporel d'un Bleu est de dire qu'il n'en a pas. Bon d'accord, c'est peut-être un peu simpliste. J'entends par là qu'il n'y a pas grand-chose à interpréter chez un Bleu. Son visage, tout comme son corps, ne sont pas très expressifs. Lorsque je parle de langage corporel avec des commerciaux, ils font généralement remarquer que certaines personnes sont impossibles à cerner. Et quand je leur demande s'il s'agit de gens qui restent assis presque totalement immobiles sans même bouger un muscle de leur visage, généralement, ils acquiescent de la tête et pensent que c'est incroyable.

Je suppose qu'ils parlent de Bleus. Mais une personne qui ne fait aucun mouvement et ne montre aucun tempérament ne révèle rien, bien entendu. Dans ce cas, c'est l'absence de langage corporel qui nous indique ce que nous devons savoir.

Nombre de Bleus peuvent faire des déclarations très spectaculaires avec un visage complètement inexpressif. J'ai moi-même entendu un cadre Bleu dire que le département devait fermer et que nous devons nous mettre d'accord sur un plan de

licenciement pour les 300 employés sans qu'apparaisse le moindre mouvement musculaire inutile sur son visage.

De quoi illustrer pourquoi de nombreuses personnes estiment que les Bleus n'ont pas de sentiments. Mais naturellement, ce n'est pas vrai. Laissez-moi vous rappeler une nouvelle fois que le Bleu est introverti, à savoir que la plupart de ses émotions évoluent tout simplement sous la surface.

Cela fonctionne également dans l'autre sens. Un jour, il y a de nombreuses années, j'ai vu une femme gagner 5 millions de couronnes suédoises (environ 490 000 euros) à la télévision. On a entendu son mari hurler de joie derrière les caméras, tandis que la femme, malgré un léger sourire, est restée assise, absolument immobile. L'animateur souriait et agitait ses bras dans tous les sens. C'était à se demander qui avait gagné. Mais la femme s'est contentée de dire « Merci, c'était sympa ». Elle n'a pratiquement pas bougé. Or, elle n'était certainement pas déjà millionnaire avant de participer. Je suppose qu'elle était Bleue. C'est comme ça, tout simplement. Au fond d'elle, je suppose qu'elle était relativement heureuse du résultat obtenu. Un jour, j'appellerai la chaîne de télévision pour leur demander s'ils ont encore l'enregistrement de l'émission, car son attitude est très nette.

Cela devient flagrant lorsque vous voyez des Bleus prendre la parole devant un groupe imposant. Comme les Verts, ils n'ont pas besoin d'être le centre d'attention. Mais à la différence du Vert qui s'enfoncerait volontiers dans le sol, le Bleu lui restera debout. Complètement immobile et le visage impassible, il tente d'électriser la foule.

Autre indice, les Bleus ont autour d'eux une zone d'intimité relativement étendue. Ils se sentent souvent plus à l'aise en gardant leurs distances avec les autres. Naturellement, cela dépend du degré d'intimité existant, mais cette zone est considérablement plus grande que celle des Jaunes, par exemple.

Si les autres s'approchent trop, leur langage corporel se referme quelque peu. Ils croisent bras et jambes, indiquant qu'ils gardent leurs distances.

Comme mentionné plus haut, les Bleus bougent moins que les autres. Debout, ils demeurent immobiles. Ils ne se balancent pas beaucoup, ni ne font les cent pas. Ils peuvent très facilement rester au même endroit pendant une heure entière

lorsqu'ils donnent une conférence. Assis, ils conservent à peu près la même position en permanence. L'immobilité est un mot qui décrit ce qu'ils nous donnent à voir.

En conséquence, les gestes sont peu nombreux. Imaginez un Jaune : un personnage vraiment extraverti et positif, et pensez ensuite à l'opposé. Supprimez tous les mouvements inutiles (la plupart, selon les Bleus) et vous commencerez à voir l'image se dessiner devant vous. Un visage de marbre, pour reprendre une expression bien trouvée.

Mais les Bleus ont une facilité (qui peut se révéler difficile pour d'autres) : ils regardent normalement leurs interlocuteurs dans les yeux. Ça ne leur pose aucun problème.

La voix

La voix d'un Bleu n'est pas spécialement faible, mais elle est toujours dans la retenue et basse. Ils ne se mettent pas en avant. Ils laissent une impression de contrôle. Il n'est pas rare qu'ils paraissent pensifs, comme s'ils pesaient chaque mot appelé à sortir de leur bouche.

Généralement, la voix d'un Bleu varie peu, voire pas du tout. C'est plus ou moins toujours la même, qu'il s'agisse de lire le programme TV ou de prononcer un discours à l'issue de sa victoire aux élections législatives. Sans trop de rythme ou de mélodie, il continue de dire ce qui est prévu.

Ce n'est pas du goût des musiciens qui estiment que les mots sortent mal.

La vitesse d'élocution et d'action

Lente. En tout cas, si nous la comparons à celle des autres. Prenez un Rouge, ou pourquoi pas un Jaune, il parlera souvent à la vitesse du son. Un Bleu possède un tout autre rythme. Ça prendra le temps nécessaire. La vitesse ne l'intéresse pas.

Il n'y a pas si longtemps, j'ai rencontré un jeune homme typiquement Bleu qui disait que tout ce qu'il faisait prenait beaucoup de temps. Il n'en faisait pas toute une histoire et se contentait d'en prendre acte.

CHAPITRE 11

UN EXEMPLE CONCRET

UNE FÊTE D'ENTREPRISE – CE QUE VOUS FAITES POUR NE VRAIMENT PAS VOUS COMPRENDRE ENTRE VOUS

Il y a longtemps, je travaillais dans le secteur bancaire. C'était un poste intéressant à plus d'un titre, même si la vie dans les différentes agences était parfois monotone. Mais j'ai beaucoup appris en rencontrant de très nombreux types de personnes. Sans compter les anecdotes sur des clients amusants. Mais le plus intéressant, je l'ai appris en interne.

J'ai vécu l'une de mes expériences les plus surprenantes dans l'agence où je travaillais dans les années 1990, en compagnie de vraies personnalités stéréotypées. Nous avions des Bleus incroyablement caractéristiques et des Verts et Jaunes par excellence, ainsi, bien entendu, qu'un patron Rouge.

Un printemps, nous travaillions d'arrache-pied depuis longtemps, de nombreux employés étaient en arrêt maladie et les clients nous mettaient la pression. Les gens étaient fatigués, irrités et susceptibles. Nous avions vraiment besoin d'une bonne nouvelle. La première personne à être fatiguée de tout le boulot abattu était une conseillère Jaune. Un jour, elle entra dans la salle à manger et dit qu'elle en avait marre de nos visages revêches. Nous avions besoin de faire quelque chose d'amusant et elle avait sa petite idée.

Le moment était venu de trouver un objectif concret. Une fête d'entreprise nous sauverait la mise ! Pleine d'enthousiasme, elle nous dit qu'elle avait vu un très beau centre de conférence à 30 ou 40 kilomètres de la ville, où nous pourrions tous aller le temps d'un week-end pour bien nous détendre. Il y avait un superbe spa, une salle de sport, des chambres d'hôtel douillettes et un restaurant vraiment branché.

En outre, elle connaissait le propriétaire par l'intermédiaire de la connaissance d'une connaissance et pourrait probablement obtenir un tarif avantageux pour tout le groupe. Elle souhaitait simplement savoir ce que nous pensions de l'idée.

Au départ, nous étions tous dubitatifs, car nous la soupçonnions de ne pas connaître le propriétaire. Arborant un large sourire, elle continua à parler, nous présentant de nombreuses idées d'activités intéressantes : nous pourrions jouer à des jeux, organiser des concours, prendre des bains moussants et, bien entendu, faire une méga fête le soir.

Une discussion stimulante s'engagea et plusieurs d'entre nous étaient emballés par l'idée. Le directeur Rouge de la banque passa le groupe en revue du regard et comprit que ses employés étaient séduits. Par chance, il était enthousiaste et, dans la mesure où nous étions éreintés, il souhaitait montrer qu'il appréciait notre engagement. Il prit sa décision sur-le-champ. Après une discussion qui dura cinq minutes, il déclara qu'il y aurait bien une fête et promit de régler la note.

Il regarda la collaboratrice Jaune et lui demanda si elle était prête à tout organiser, passer les coups de fil et s'occuper de la réservation. Elle se lança immédiatement dans une longue harangue qui n'était rien d'autre qu'un écran de fumée pour masquer le fait qu'elle pensait avoir fait sa part du travail en proposant l'idée. Le patron Rouge la fit taire d'un geste de la main. Quelques collègues Verts étaient assis derrière lui sur un coin du canapé, celui qu'ils occupaient toujours. Ils étaient tous à leur place habituelle. Le patron n'avait donc même pas besoin de se retourner pour les appeler par leur nom. Il demanda à chacun d'eux s'ils étaient disposés à apporter leur aide. Ils répondirent tous par l'affirmative sans vraiment savoir ce qu'il avait demandé. Le patron Rouge fit un bref signe d'acquiescement de la tête, puis quitta la pièce. C'était bouclé. Il se leva et la question fut immédiatement réglée.

Un élan de joie se fit entendre et tous ceux ayant du Rouge et du Jaune dans leur profil comportemental se mirent à discourir, parlant tous en même temps. La conseillère Jaune était extrêmement enthousiaste et continua de promouvoir l'idée même si la décision avait déjà été prise. Elle fit des propositions de plus en plus extravagantes. Je me souviens qu'elle commença par des déguisements et lança ensuite l'idée d'une fête en toges avant que quelqu'un ne parvienne à la faire taire.

Une personne restait assise complètement silencieuse dans un coin. Notre responsable Bleu du département du crédit était très inquiet. Une fois le calme en partie revenu, il dit d'une voix forte : « Mais comment allons-nous nous rendre là-bas ? »

Du projet, il avait juste retenu que le centre de conférence était à 30 ou 40 kilomètres de la ville et que les problèmes s'accumulaient. Nous étions face à un défi logistique de taille. Irions-nous en voiture, en taxi ou la banque avait-elle prévu d'affréter un bus ? Comment cela se passerait-il ? Des ennuis sans fin se profilait. Il croisa les bras et serra les mâchoires.

La Jaune explosa et lui sonna les cloches. Comment pouvait-il être négatif à ce point ? Et voilà où elle en était après avoir proposé la meilleure idée du monde. Il gâcha immédiatement tout en posant je ne sais combien de questions pénibles. Peut-être pourrait-il faire une proposition, pour une fois ? Comment en était-elle arrivée à l'idée d'aller là-bas ? Il n'avait aucune réponse à fournir, se contentant de souligner qu'il y avait de nombreuses options. Il était incapable de prendre une décision ou d'avoir une opinion. Il savait simplement qu'à présent, tout le projet n'était vraiment pas clair, reposant sur des fondations très fragiles.

Les Verts nous sauvèrent la mise en disant qu'ils souhaitaient prendre leur voiture et conduire tout le monde. Cinq véhicules devraient suffire et ils promirent de tout organiser. Cette annonce calma un peu les débats et la Jaune pouvait de nouveau avoir le sentiment d'avoir raflé la mise. Sa fête venait d'être sauvée.

Tout le monde avait hâte que le jour J arrive, et je me souviens d'un détail. La conseillère Jaune n'est jamais venue, car elle avait pris par mégarde un autre engagement ce jour-là. Il devait y avoir un mariage le même week-end, à moins qu'un de ses proches ait fêté ses 50 ans. C'était peut-être même les deux, en fait.

QUE PEUT-IL SE PASSER LORS D'UNE FÊTE D'ENTREPRISE QUAND ON NE FAIT PAS ATTENTION ?

Une fois la fête démarrée, des choses passionnantes se produisirent. Nous savons que l'alcool peut avoir une influence sur les gens. Nous savons également que l'effet produit diffère d'une personne à l'autre. Rien d'étrange jusqu'ici. Si nous ignorons

un instant que, naturellement, la quantité d'alcool ingérée est également un facteur important et supposons que nous parlons simplement d'un effet modéré et que personne n'allait reprendre sa voiture le lendemain, nous pouvons identifier des schémas intéressants.

Notre agence comprenait plusieurs Jaunes. Le fait est que nos quatre commerciaux s'occupant des particuliers étaient très Jaunes. Ils étaient joviaux et amusants de nature. Ils n'avaient pas besoin d'alcool pour oser se détendre et devenir abordables. En fait, vous pouviez facilement avoir le sentiment qu'ils étaient toujours un peu éméchés, parce qu'ils affichaient une énergie badine. Ils voyaient également très volontiers la vie comme une longue fête devant être amusante la plupart du temps.

Mais curieusement, certains peuvent perdre cette perception enthousiaste de la vie lorsqu'ils ont de l'alcool dans le sang. Pendant la fête d'entreprise, j'ai constaté que trois des quatre commerciaux Jaunes se murèrent dans le silence au fil de la soirée. Lorsque l'atmosphère s'échauffa, avec l'absorption de quelques breuvages, ils se mirent en retrait. Je me souviens que l'un d'eux s'était assis dehors sur les marches, un verre de vin à la main. Je lui ai demandé quel était le problème. Désormais très triste, il philosophait. À quoi bon tout ça ? Pourquoi s'être démené ? Personne ne l'avait vraiment remercié. La meilleure chose à faire était peut-être de donner sa démission. Mon collègue enjoué s'était transformé en pessimiste maussade.

Curieusement, je suis tombé à l'intérieur sur le responsable Bleu du département du crédit dansant sur la table en racontant des histoires drôles. Je n'avais jamais entendu (ni depuis d'ailleurs) des histoires aussi scabreuses. Lorsque j'ai demandé aux collègues ce qu'il avait bu, ils ont haussé les épaules et dit qu'il se comportait toujours comme ça dès qu'il était lancé. Si je l'avais rencontré pour la première fois ce soir-là, je me serais mis en tête qu'il faisait partie des Jaunes de l'entreprise.

C'était comme si Jaunes et Bleus avaient littéralement échangé leur comportement. La conclusion que l'on pourrait tirer, c'est qu'une excellente fête doit réunir de préférence des Jaunes et des Bleus légèrement pompettes.

Mais la situation est vraiment devenue intéressante quand j'ai repéré notre directeur Rouge, qui était assez sévère en temps normal. Il était debout, un verre de whisky à la main, en train de parler avec le groupe d'administrateurs Verts. Il expliquait, un peu de manière ambiguë, m'empresserais-je d'ajouter, qu'il n'était pas si méchant et qu'il les appréciait beaucoup. Lorsqu'il s'empportait au bureau, ils ne devaient pas le prendre pour eux. Il ne souhaitait pas les blesser et il était inutile qu'ils aient peur de lui.

Cette brèche ouverte, les six Verts, deux hommes et quatre femmes, qui étaient également éméchés, lui parlèrent en toute franchise. Son comportement les irritait et ils expliquèrent qu'il était le pire patron qu'ils aient jamais eu. Chacun d'eux travaillait dans l'entreprise depuis au moins vingt ans, et quand il partirait, eux resteraient. Et toc ! Ils l'acculèrent plus ou moins et lui passèrent un savon en bonne et due forme. Le patron Rouge s'esquiva avant d'être le premier à quitter la fête.

Même les Rouges et les Verts avaient étrangement changé de comportement. Je me souviens avoir quitté la fête avec une conclusion extraordinaire en tête : l'alcool change les gens, mais d'une façon décidément intéressante.

Cependant, une fois de retour au bureau le lundi, tout était redevenu normal. Les Jaunes racontaient leurs dernières histoires drôles et le Bleu ne disait pas un mot. Le patron lançait des regards noirs à tout le monde et les Verts rasaient les murs lorsque ce dernier apparaissait. L'ordre avait été rétabli.

À présent, c'est à vous de faire vos propres recherches. Proposez à vos amis de sortir un vendredi soir, par exemple, et vous comprendrez précisément ce que je veux dire. Allez-y simplement mollo avec l'alcool.

Voyons maintenant la façon dont nous devons nous adapter aux autres pour progresser.

CHAPITRE 12

L'ADAPTATION

COMMENT GÉRER LES IDIOTS, CEUX QUI NE SONT PAS COMME VOUS

Un homme a donné un jour (certes avec un sourire ironique, mais tout de même) la définition suivante de l'intelligence : si vous êtes d'accord avec moi, c'est que vous êtes intelligent. Mais si vous êtes en désaccord avec moi, vous êtes alors clairement et indéniablement idiot.

Je suppose que vous êtes suffisamment intelligent pour interpréter correctement ce message. Mais sérieusement, nous nous sommes tous assurément déjà demandé pourquoi certaines personnes ne comprennent pas les choses mieux que ça. Comme indiqué dans l'introduction, étant jeune, j'étais souvent frappé par le fait que les gens paraissant très intelligents pouvaient en même temps être des idiots finis. Ils ne voyaient pas ce que je voyais. Certaines personnes disaient qu'il leur manquait de l'élasticité intellectuelle, mais c'est simplement qu'ils étaient trop bien élevés pour prononcer le mot « idiot ».

Les gens sont donc différents, évidemment. Et qu'en est-il aujourd'hui ?

Que faire de cette différence, du fait qu'ils réagissent et fonctionnent complètement différemment ? Est-il possible d'être plusieurs types de personnalité en même temps ? Question intéressante. Et s'il était possible d'être un caméléon à 100 %, serait-ce une bonne idée d'expérimenter la chose ? Ce qui est naturel pour nous est d'être nous-mêmes, à savoir d'afficher notre comportement fondamental. Mais, pour diverses raisons, nous pouvons ressentir le besoin de nous adapter à ceux qui

nous entourent. On parle souvent de la nécessité d'être souple afin de pouvoir affronter les situations les plus diverses et bien réagir face à tous types de personnes. On parle d'aptitude sociale. Pour être capable de s'adapter en permanence, il est important d'être conscient que ce processus demande des efforts et nécessite beaucoup d'énergie.

Notre tendance naturelle consiste à afficher notre comportement fondamental. Notre comportement « contre nature » est de nous adapter en permanence et d'être « bien ». Cela requiert à la fois de l'habileté, de l'entraînement et de l'énergie. Si nous ne sommes pas certains de ce qui est « bien », si nous manquons d'entraînement ou d'énergie pour assumer le rôle que nous estimons être le bon, nous sommes effrayés, hésitants et souvent stressés. Et nous perdons alors encore plus d'énergie, notre comportement fondamental devenant alors de plus en plus visible, parfois à la grande surprise de notre entourage, qui est habitué à nous voir agir d'une certaine manière.

Dans un monde idéal

Dans le meilleur des mondes, on peut tous être soi-même. Tout marche alors comme sur des roulettes. Les désaccords et les conflits n'existent pas. On dit que cet endroit existe, on l'appelle Utopie. Mais ce n'est pas aussi simple. Comme je l'ai dit au début de ce livre, si vous pensez pouvoir pousser les autres à changer, vous allez être très déçu. Je serais même surpris que vous parveniez à faire changer ne serait-ce qu'une seule personne.

Peu importe que vous soyez Rouge, Jaune, Vert, Bleu ou une combinaison de plusieurs couleurs, vous appartiendrez toujours à la minorité. La plupart des autres personnes seront différentes de vous. Peu importe que vous soyez complet, vous ne pouvez combiner tous les types de personnalités en même temps. Vous devez donc vous adapter aux individus que vous rencontrez. La communication est souvent une question d'adaptation aux autres.

« Mais attendez une minute », pensez-vous peut-être, « en fait, c'est faux. Je peux fort bien être moi-même. Je ne me suis jamais adapté à quiconque et cela s'est très bien passé ainsi. Ça m'a même conduit là où j'en suis dans l'existence. »

Absolument.

Naturellement, tout le monde peut se baser sur soi. Ce n'est pas un problème. Mais n'entendez pas parvenir à communiquer avec le type de message que vous envoyez aujourd'hui. Si vous pouvez vivre en sachant que la majorité de ceux que vous allez rencontrer n'adhérera pas à votre discours, eh bien, il n'y a pas de problème.

Vous le faites déjà, même si vous ne pensez pas le faire

En outre, vous vous adaptez déjà, même si vous pensez le contraire. Nous nous adaptons tous aux autres perpétuellement. Cela fait partie du jeu social, cette communication visible et invisible qui a cours en permanence. Je vous propose à travers ce livre un système qui fonctionne en règle générale. Vous n'avez pas besoin de parier ou de deviner. Vous pouvez procéder au bon ajustement dès le départ. Veuillez noter : en règle générale. Car aucun système n'est infaillible.

Certaines personnes que je rencontre n'aiment pas cette idée d'adaptation. Ils considèrent cela comme de la malhonnêteté et de la manipulation. Mais encore une fois, vous pouvez toujours vous abstenir.

Un exemple de la vie réelle

Je vais vous raconter l'histoire vraie d'un homme que j'ai rencontré au cours d'une conférence de formation il y a de nombreuses années, un entrepreneur agréable et très populaire qui a brillamment réussi dans son domaine. Cet homme – appelons-le Adriano – était extrêmement Jaune, un vrai visionnaire avec des plans ambitieux qui se concrétisaient de temps à autre.

Adriano n'avait jamais réfléchi à sa manière d'être ou de percevoir les autres. Il n'avait jamais eu de raisons de le faire. Quelqu'un l'avait persuadé de venir assister à cette conférence et il ne savait pas vraiment dans quoi il s'embarquait.

Ce jour-là, le thème était celui qui nous préoccupe : un atelier d'une journée sur la compréhension des différents profils de comportement. Après la pause déjeuner, j'ai constaté qu'Adriano était troublé par quelque chose. Il avait la mine grave et son langage corporel était devenu très fermé. Pendant que j'étais absorbé par les divers

profils, il s'enfonçait de plus en plus dans son siège et il était flagrant qu'il pensait à autre chose.

Je lui ai demandé ce qui le troublait ainsi.

Il a explosé : « C'est faux ! Je suis vraiment vexé ! »

Comment pouvais-je cataloguer les gens ainsi, les mettre dans une grille théorique ? En fait, il ne ressentait pas le besoin de s'adapter aux autres, il ne réclamait pas non plus que les autres s'adaptent à lui. Non, ce qui l'inquiétait, c'était d'y voir un moyen de le manipuler, de manipuler les gens, et il n'aimait pas ça, vraiment pas du tout.

Avec les autres membres du groupe, nous nous sommes demandé quel était le véritable problème. Adriano pensait que l'on ne pouvait pas classer les gens ainsi, il était contre le fait d'employer tous ces modèles, que c'était sans nul doute extrêmement dangereux de ne pas se fier uniquement à son instinct.

Quelqu'un lui a dit clairement que si, parmi tous les participants, il y en avait un qui devait écouter, c'était bien lui, car il attirait tous les conflits. Le débat s'est vite embrasé et, au bout de 30 minutes, j'ai dû réclamer un temps mort.

Je comprends l'inquiétude d'Adriano et j'apprécie qu'il ait soulevé le problème. Ce qui l'inquiétait, c'est que cela n'allait pas fonctionner : pourquoi, si tout le monde s'adaptait aux autres, personne ne serait fidèle à lui-même ? Et, selon son raisonnement, ne pas être soi-même représentait le plus gros des mensonges.

Adriano marque un point. En même temps, bien entendu, vous pouvez toujours choisir. Plus vous en apprenez sur les autres, plus il devient facile pour vous de prendre certaines décisions. Être de la partie ou tracer sa route ? Il vous incombera toujours de choisir.

En outre, Adriano m'en voulait aussi à mort. En tant que spécialiste de ce domaine, je le décrivais en détail et je fournissais des exemples sur la façon dont j'estimais son travail. Lorsqu'il a pris connaissance de l'outil d'analyse utilisé pour lui dresser le portrait, il est devenu complètement silencieux.

Nous nous sommes assis pour évoquer le sujet, et l'histoire s'est bien terminée.

J'ai ainsi appris à faire attention à la manière dont j'utilise ces connaissances.

Combien de fois suivons-nous un modèle sans savoir s'il fonctionne ?

Aucun système n'est infaillible. Il existe toujours des exceptions. Vous souvenez-vous de ce que j'ai dit dans l'introduction ? C'est simplement une pièce du puzzle de la vie humaine, certes imposante et importante, mais qui est loin de le constituer tout entier.

J'ai divisé la section sur l'adaptation en deux parties. La première traite de ce que vous devez vraiment savoir à l'heure de rencontrer quelqu'un, lorsque vous souhaitez vraiment vous faire comprendre et qu'il soit d'humeur enjouée, en faisant en sorte qu'il se sente compris. La seconde partie aborde la manière de rallier les gens à votre cause. Tous les profils ne désirent pas forcément la même chose pour avancer au mieux. Vous pouvez faire de très belles choses si vous choisissez d'agir en ce sens.

VOTRE ADAPTATION AU COMPORTEMENT ROUGE

Faites le plus vite possible ce que je vous ai demandé, de préférence encore plus vite

Lorsque vous parlez aux Rouges des autres, ils s'accordent à dire que la plupart des gens sont trop lents. Ils parlent trop lentement, ont du mal à aller à l'essentiel et travaillent trop inefficacement et en faisant preuve d'une langueur excessive. Dans l'univers d'un Rouge, tout prend tout simplement trop de temps.

Souvenez-vous de ce que je vous ai dit sur l'impatience caractérisant le comportement Rouge, leur recherche permanente de résultats (rapides). Ainsi, lorsqu'il voit les autres tourner et retourner les choses dans leur tête du matin au soir, le Rouge devient dingue.

La réflexion et l'action ne font qu'un et doivent être exécutées rapidement. S'il y a bien une chose que détestent les Rouges, ce sont les discussions sans fin. Ça les fait disjoncter.

*

Conclusion : si vous souhaitez vous adapter au rythme d'un Rouge, dépêchez-vous ! Activez les choses ! Parlez et agissez plus vite. Regardez souvent l'horloge, car c'est ce que fait un Rouge. Si vous pouvez boucler une réunion en deux fois moins de temps que prévu, ne vous gênez pas ! Si un Rouge est avec vous en voiture, il tolérera bien que vous dépassiez légèrement la vitesse réglementaire. (Si vous conduisez trop lentement, il se peut qu'il insiste pour prendre le volant.)

Vous voulez quelque chose ? Parlez franchement !

Comme vous le savez maintenant, les Rouges ne tournent pas autour du pot et aiment la compagnie de personnes capables de leur dire rapidement ce qu'elles souhaitent. Si vous avez tendance à faire des digressions au lieu d'aller à l'essentiel, eh bien, vous aurez des difficultés à vous faire comprendre d'un Rouge. Il se lassera si vous gaspillez votre salive sans raison. Et il sait quand il a affaire à un moulin à paroles.

Il est assez courant de fournir un peu de contexte avant d'arriver au problème proprement dit, voire concernant la solution au problème.

Oubliez, ça ne marchera pas.

*

Conclusion : pour capter toute l'attention d'un Rouge, éliminez le papotage. Il est absolument vital que vous soyez clair et direct. Déterminez l'élément le plus essentiel de votre message et commencez par là. Admettons que vous deviez présenter le tout dernier état financier. Commencez par lire ce qui est écrit à la dernière ligne. C'est ce qu'attend un Rouge. Vous entrerez bien entendu ensuite dans les détails.

N'employez pas un seul mot inutile mais veillez à maîtriser votre sujet. Des questions pourraient vous être posées. Si un Rouge a le sentiment que vous n'êtes pas sûr de vous, vous allez subir une grosse pression sur les éléments factuels.

De plus, les éléments écrits doivent être concis et, avant tout, bien formulés. Pas de longues dissertations par quelqu'un qui adore s'écouter parler. Et, au fait, il est tout à fait convenable de rédiger un devis au dos d'une serviette. Je l'ai déjà fait.

Rien à faire de ce que vous avez fait pendant vos vacances

Les Rouges vivent dans le présent. Tout ce qui se produit concerne l'instant présent. Cela signifie également qu'ils ont une capacité unique à se concentrer à fond sur la tâche à l'ordre du jour. Vous devez donc vous en tenir au sujet lorsque vous parlez avec un Rouge. La créativité ou les nouvelles idées ne lui posent pas problème. C'est toujours apprécié à condition que cela vous fasse avancer. Mais lorsqu'un Rouge a le sentiment que vous vous écartez de l'ordre du jour et que vous commencez à baguenauder, le conflit n'est plus très loin.

Le moyen le plus efficace de fonctionner pour un Rouge est de déterminer la nature de la tâche, puis de l'exécuter. Simple, n'est-ce pas ?

*

Conclusion : tenez-vous-en au sujet ! Le plus facile pour vous est de préparer vos arguments très précisément avant d'aller en réunion avec un Rouge. Quand, en plein milieu d'une discussion intéressante, vous constatez qu'il vous est venu une autre idée, notez-la et demandez-lui si vous pouvez soulever cette question à la fin de la réunion. Sinon, prévoyez-en une nouvelle.

Si quelqu'un de très Rouge demande l'heure qu'il est, répondez à la question avec précision. Ne dites pas que vous avez largement le temps. Ça, c'est lui qui le décide. Ne décrivez pas l'horloge. Et, encore une fois, n'oubliez pas le rythme. Pour un Rouge, la vitesse est synonyme d'efficacité.

Nous parlons affaire, là

Être professionnel en entreprise coule de source, mais réfléchissez-y. Si vous êtes vendeur, vous avez probablement participé à plusieurs formations vous ayant appris qu'il faut nouer une relation avec le client. Apprenez à le connaître. Persuadez-le.

C'est un conseil pertinent. Suivez-le. Nouez autant de relations que vous le jugez nécessaire, sauf avec des Rouges. Par exemple, si vous entamez une réunion avec un Rouge que vous rencontrez pour la première fois, lui demander où il habite, où il a passé ses dernières vacances ou ce qu'il pense du match de la veille est le pire que vous puissiez faire. Il n'y a pas plus hors de propos à ses yeux. Il n'est pas là

pour s'entretenir avec quelqu'un ou entamer une relation. Il est là pour le travail. Les personnes profondément Rouges se sentent immédiatement provoquées et deviennent agressives lorsqu'elles remarquent que quelqu'un essaie de se lier d'amitié avec elles.

Un Rouge n'est pas là pour devenir votre copain, mais pour une seule raison : bosser. Il n'est pas exclu qu'il vous rejette (au sens figuré) s'il perçoit une tentative de votre part d'être mielleux ou flagorneur. Ce n'est pas une chose qu'il rêve de faire lui-même. Alors, ne jouez pas à ce petit jeu avec lui.

Et ne flattez pas un Rouge que vous ne connaîtriez pas bien. Mais enfin, rangez votre compliment !

*

Conclusion : paradoxalement, le Rouge est la personne la plus facile auprès de qui se vendre. Si vous souhaitez de bonnes relations de travail, la seule chose à faire est d'entrer dans son bureau, de présenter vos suggestions puis de lui demander de faire affaire. Oubliez le match de football de la veille. Peu importe que vous l'ayez vu au supermarché la semaine précédente. Si un Rouge en vient à vous faire confiance et décider que vous êtes une personne suffisamment bien qui peut lui apporter quelque chose, il se peut qu'il se mette à parler voiture, bateau ou dernières propositions du gouvernement. Vous pourrez alors coopérer avec lui, mais ne soyez pas surpris si la réunion se termine au beau milieu d'une phrase. Lorsqu'il est satisfait des échanges, il y met un terme instantanément. Cela n'a rien à voir avec vous. C'est juste que la conversation le fatigue.

Vous ne savez pas vraiment ? Qu'est-ce que je fais avec vous alors ?

Cela peut sembler contradictoire, mais un Rouge aimerait que vous soyez également déterminé. Bien qu'il exige souvent de prendre lui-même les décisions importantes, il déteste profondément avoir affaire à des personnes hésitantes. La valse-hésitation n'inspire pas vraiment confiance. Des commentaires tels que « Il n'est pas facile de

répondre à cela », « Cela dépend », « Je ne sais pas vraiment quoi dire » ne font que contrarier les Rouges.

Si vous avez un avis, donnez-le, point barre. Les Rouges vous jugent et évaluent votre détermination. Vous devez les écouter, bien entendu, mais aussi avoir un avis. Sinon, c'est un signe de faiblesse et ce n'est pas une caractéristique qui fera grimper votre cote.

Gardez à l'esprit que nous aimons tous les gens en qui nous pouvons nous reconnaître. Un Rouge ne rencontre pas d'autres Rouges tous les jours, alors quand c'est le cas, il est agréablement surpris. Un égal ! Merveilleux ! J'ai déjà rencontré des Rouges qui se frottaient résolument les mains juste avant un débat animé.

*

Conclusion : livrez votre opinion sans sourciller. Il peut arriver qu'en définitive, vous deviez capituler, mais ne vous bradez jamais. Un Rouge peut ronchonner et déconcerter, taper du poing sur la table, hausser le ton. Une réaction courante consiste à lâcher l'affaire face à son comportement. Il n'est pas très agréable de se faire hurler dessus, n'est-ce pas ?

Eh bien, le pire que vous puissiez faire est de reculer et de le laisser vous piétiner, car vous perdez alors quelque chose de très important à ses yeux : le respect. S'il ne vous respecte pas, il vous mangera tout cru. Il vous marchera dessus encore et encore jusqu'à ce que vous soyez totalement marginalisé. Vous deviendrez alors quelqu'un sur lequel on ne peut pas compter. Une girouette.

La meilleure chose à faire est de vous placer dans l'œil du cyclone en affirmant qu'il a tort. Quand un Rouge découvre que vous ne céderez pas, il vous prête instantanément attention, mais si vous savez de quoi vous parlez, bien entendu.

Fainéants s'abstenir

Si votre patron est Rouge, il travaillera très dur. Il se peut que vous n'ayez jamais rencontré quelqu'un d'aussi bossueur. Il mènera plusieurs choses de front, contrôlera complètement tous les événements.

Un Rouge peut très bien supporter que tout ne soit pas parfait d'emblée. Mais il préfère, pour ne pas dire exige, que vous travailliez d'arrache-pied. Vous devez être appliqué et bien concentré. N'hésitez pas à faire des heures supplémentaires si vous en avez la possibilité. Je vous conseille vivement de ne pas devenir accro au travail – la vie est plus gratifiante que le travail – mais aux yeux d'un patron Rouge, c'est une qualité de tout premier ordre. Il vous tiendra en haute estime s'il constate votre dévouement à travers votre travail acharné.

*

Conclusion : montrez que vous travaillez dur. Inutile de débouler dans le bureau d'un Rouge toutes les cinq minutes pour l'informer que vous êtes resté la veille jusqu'à 23 h 30, il n'est pas certain qu'il soit impressionné. Il pourrait même vous demander pourquoi vous avez passé tant de temps sur une tâche si insignifiante. Mais vous devez lui rendre compte régulièrement de ce que vous avez fait et lui présenter brièvement le fruit de vos efforts.

Prenez des initiatives. Faites volontiers des suggestions de votre propre chef. Comme d'habitude, préparez-vous à la bataille. Il appréciera votre détermination.

Remarquez la formulation de la phrase précédente. Elle ne dit pas qu'il vous apprécie parce que vous êtes déterminé, mais simplement qu'il apprécie votre détermination. Un patron Rouge peut très bien vous aimer, cela arrive, absolument, mais ne vous attendez pas à ce qu'il chante vos louanges.

VOTRE ATTITUDE, CE QUE VOUS DEVEZ ÉGALEMENT FAIRE LORSQUE VOUS RENCONTREZ DES ROUGES

Bien entendu, il ne s'agit pas simplement d'adopter le comportement que le Rouge souhaite pouvoir afficher, ce serait alors capituler. Vous devez avoir à l'œil un certain nombre de choses afin d'obtenir un résultat. Les Rouges aussi ont leurs failles, même s'ils les occultent, et vous devez les exploiter. Il suffit de savoir comment vous y prendre. Voici quelques éléments à garder à l'esprit.

Les détails... d'un ennuuuui...

Avant tout, les Rouges n'aiment pas se noyer dans les détails. C'est ennuyeux et cela

prend du temps. Ils ont donc tendance à n'avoir que faire des éléments sans importance. Vous pouvez les accuser de plein de choses, mais la méticulosité n'en fait pas partie. La destination restant toujours plus importante que le voyage, le Rouge fera à peu près tout pour obtenir le résultat souhaité. Négliger l'analyse, faire une pause pour prendre en compte des éléments accessoires n'est pas le genre de la maison.

*

Conclusion : si vous souhaitez vraiment aider un Rouge à perfectionner quelque chose, mettez en avant les avantages qu'il retirera à se pencher sur les détails. Expliquez-lui que les résultats seront meilleurs et les bénéfices plus importants s'il prend simplement en compte quelques éléments modestes mais décisifs du projet en cours.

Préparez-vous à ce qu'il râle et rechigne à suivre vos conseils. Mais si vous savez argumenter, il se rangera à votre avis. Comme nous le savons, les Rouges excellent dans l'art de repousser leurs limites à partir du moment où ils progressent.

Ils sont rapides mais se fourvoient terriblement souvent

Comme je l'ai déjà dit plusieurs fois auparavant, dans l'univers du Rouge, tout est très urgent. Vous percevez sans aucun doute le risque que cette attitude vous fait courir. Avancer pied au plancher peut sembler une bonne idée, mais uniquement si toutes les conditions sont réunies et que tout le monde est sur la même longueur d'onde. Normalement, les Rouges bousculent les troupes. Dans le même temps, ils sont agressés lorsque les autres ne suivent pas leur rythme.

Un Rouge a besoin que quelqu'un l'incite à prendre conscience que tout le monde ne jouit pas de sa vivacité d'esprit. Il ne sera jamais capable de prendre en charge toutes les phases d'un projet seul – même s'il est persuadé du contraire et qu'il fera probablement des tentatives en ce sens –, il a néanmoins besoin de son équipe à ses côtés.

L'expression « vite fait, mal fait » vous dit probablement quelque chose...

*

Conclusion : donnez des exemples de situations où un empressement trop grand a entraîné une perte de temps. Soulignez les risques associés à la précipitation. Expliquez que les autres ne sont pas en mesure de suivre le rythme et insistez sur le fait qu'il serait très souhaitable que tout le monde connaisse les tenants et aboutissants du projet. Ne baissez pas les bras. Affirmez que même lui ne peut tout gérer seul. Forcez un Rouge à attendre les autres.

Après coup, essayez de parler de l'événement et montrez très clairement ce que le Rouge est parvenu à réussir et à quel point le fait de prendre un peu plus de temps s'est avéré bénéfique.

Testons quelques éléments inédits et voyons comment cela se passe

Faut-il vraiment faire cela ? Les Rouges n'ont pas peur des risques. De nombreux Rouges recherchent activement les situations risquées rien que pour le frisson qu'elles procurent. Au fait, ce que les autres peuvent percevoir comme un comportement risqué n'en est pas un pour les Rouges.

Cependant, les Rouges ont besoin de quelqu'un pour poser les avantages et les inconvénients. Les inconvénients sont ennuyeux, bien entendu, un Rouge peut donc très bien choisir de les ignorer. Dans la mesure où la nature des risques pris a souvent trait au détail, cela s'apparentera à l'exemple ci-dessus.

*

Conclusion : les Rouges calculent les risques en se penchant constamment sur les faits. Les éléments factuels sont quelque chose qu'ils comprennent. Puisque par choix, les Rouges n'aiment pas regarder en arrière – c'est fatigant –, mais que la plupart observent le présent et l'avenir, un petit échange clair et sincère sur les expériences vécues peut s'imposer.

Fournissez des exemples de situations s'étant historiquement avérées dangereuses. Il peut s'agir de risques professionnels, de faire du slalom à ski sans casque ou de traiter les patrons d'idiots. Prouvez les choses à l'aide de faits et exigez que la

personne réfléchisse à deux fois avant de décider d'accepter un nouveau projet sans avoir vérifié les conditions au préalable.

Comme d'habitude : vous avez raison, mais ne capitulez pas !

Je ne suis pas là pour être votre copain

Comme vous l'avez désormais compris, les relations ne sont pas la première préoccupation des Rouges. Certes il ne faut pas généraliser. Chaque Rouge a sa manière d'entretenir des relations, mais on lui reproche souvent de les cultiver à sa façon, même dans la sphère privée.

Il arrive couramment que les personnes présentes dans l'entourage des Rouges se retrouvent écrasées. C'est rarement délibéré, mais cela se produit ainsi. On ne fait pas d'omelettes sans casser d'œufs, etc.

Ce que les Rouges ne comprennent peut-être pas, c'est que les autres se détournent d'eux pour éviter les conflits. Cela signifie également que les Rouges peuvent se retrouver exclus de la transmission d'informations capitales. Ils ne souffriront pas de ne pas être invités à boire une bière le vendredi soir, mais à leurs yeux, il est pire de se sentir exclu des décisions importantes. Dans le pire des cas, cela peut les amener à soupçonner leur entourage de garder pour eux des informations cruciales. Et la lutte de pouvoir est alors imminente.

*

Conclusion : les Rouges ont besoin de comprendre que la route vers la transparence totale passe par une adaptation aux autres. Cette pensée ne leur a peut-être même jamais traversé l'esprit. Ils sont surtout centrés sur eux-mêmes et leurs propres sujets. En prenant conscience que personne ne peut tout gérer seul, on peut les persuader de faire une pause et de se soucier véritablement des autres.

Quand un Rouge comprend qu'il est important pour de nombreuses personnes de parler de la première dent de leur enfant, de l'ameublement de la villa qu'ils ont louée cet été pour les vacances et du bateau dont ils rêvent, il peut alors prêter une oreille attentive et participer à la discussion. Et quand un Rouge cerne cela très bien, la porte est ouverte. Il se peut même que vous appreniez quelque chose de lui.

Quel genre de mauviette êtes-vous ? Supportez cette situation, bon sang !

Ils sont carrément furieux. On ne peut pas dire les choses plus clairement. Leur tempérament est tel qu'ils explosent de temps à autre, provoquant des maux de ventre chez tous ceux qui les entourent. Ils ne le voient pas venir eux-mêmes, hurler n'est qu'un mode de communication.

Personne n'aime les rustres, mais tout le monde ne le dit pas. Quand un Rouge marche sur les pieds de quelqu'un, vous devez gentiment lui dire que cela ne fonctionne pas ainsi. Il prendra un air innocent et fera semblant de ne pas comprendre ce dont vous parlez, tout en pensant secrètement qu'il est un peu pénible que certaines personnes aient peur de lui.

*

Conclusion : vous devez affronter immédiatement son comportement. Ne le laissez pas dépasser les bornes et dites haut et fort que vous n'acceptez pas les remarques grossières, la méchanceté et les crises dénuées de fondement. Exigez un comportement adulte, et s'il s'emporte, quittez simplement la pièce. Il est important que vous ne le laissiez jamais parvenir à ses fins en aboyant.

Gardez simplement à l'esprit que, pour le Rouge, se quereller est une technique qui fonctionne depuis toujours. Étant enfant, il parvenait peut-être même à ses fins en se disputant. Il est plus que probable que sa famille ait subi son tempérament explosif dès ses toutes jeunes années. Et vous pouvez parier qu'ils ont simplement cédé pour éviter la sirène de l'attaque aérienne. Très peu de personnes se sont opposées à son attitude, autrement dit exiger des conversations plus calmes pourrait facilement donner lieu à des protestations encore plus véhémentes. S'il y a bien une chose qu'un Rouge déteste plus que tout, c'est de s'entendre dire qu'il doit baisser d'un ton.

VOTRE ADAPTATION AU COMPORTEMENT JAUNE

Ce n'est pas sympa d'être ici ensemble ?

Les Jaunes ont essentiellement peur des conflits. Lorsque quelque chose tourne à leur désavantage, ils peuvent vraiment piquer une crise, mais ils préfèrent une atmosphère agréable et intime. Lorsque toutes les personnes présentes sont de bons amis et que le soleil brille, nous savons bien que les Jaunes sont alors au meilleur de leur forme.

Mais un Jaune peut se montrer très sensible à l'état d'esprit d'autrui. Si les membres d'un groupe sont de mauvaise humeur et qu'il règne une grande agressivité, il sera malheureux.

*

Conclusion : un Jaune atteint son meilleur niveau quand il est de bonne humeur. Sa créativité est alors à son zénith et il rayonne d'une énergie positive. Vous devez donc vous efforcer de créer une sphère chaleureuse et amicale autour de lui.

Souriez beaucoup, osez vous amuser et rire. Écoutez ses blagues folles, riez à toutes ses remarques enfantines, entretenez simplement l'atmosphère détendue et insouciant.

Si vous faites cela, il aura une meilleure opinion de vous et vous écoutera plus volontiers. Et cela ne peut jamais faire de mal. Un Jaune de mauvaise humeur n'est pas d'une compagnie très agréable.

J'ai demandé à quelqu'un d'autre de régler ce détail insignifiant, mais je ne me souviens plus de qui il s'agit

En toute honnêteté, il n'est pas facile de garder l'intérêt d'un Jaune intact. De nombreuses choses font mourir d'ennui un employé, client, ami ou voisin Jaune. Le conseil infallible pour l'endormir rapidement sans coup férir est de lui fournir énormément de détails.

Ne faites pas cela. Un Jaune ne peut tout simplement pas se confronter aux détails. Ça l'ennuie. Il va non seulement oublier ce dont vous parlez, mais pensera également qu'il n'en a pas besoin. Sa force réside non pas dans l'analyse des éléments accessoires, mais dans la prise en compte des grandes lignes. Vous pouvez

volontiers demander à un Jaune d'échafauder une vision pour les dix prochaines années, mais ne lui demandez pas d'expliquer comment la concrétiser.

*

Conclusion : pour qu'un Jaune garde une oreille attentive, éliminez de votre propos le plus d'éléments superflus possible. Commencez toujours par les questions essentielles. Le fait que vous sachiez comment installer le tout dernier système audio ne pose aucun problème, mais ne fatiguez pas votre ami Jaune avec cette procédure. Ce n'est pas pour lui. Il souhaite juste savoir comment l'utiliser pour en profiter le mieux possible.

C'est comme avec les Rouges, voire pire. Les Jaunes ne sont pas du tout patients avec les choses qui ne fonctionnent pas. Aidez-les, mais gardez à l'esprit qu'ils n'ont rien à faire de *la façon* dont les choses fonctionnent. Ce qui leur importe, c'est que ça marche. Ne sortez pas le manuel d'utilisation. Ils ne le liront pas.

J'ai besoin d'une seule chose : l'instinct, cela fonctionne à tous les coups

Si on me donnait un euro à chaque fois qu'un Jaune a expliqué une décision complètement folle en disant qu'il la sentait pertinente, je mangerais tous les jours au Ritz. Une étude montre que certaines personnes prennent de meilleures décisions si elles ne se fient qu'à leur instinct. Les Jaunes adorent citer cette étude. Alors quoi que vous fassiez, ne dites rien à propos de cette étude.

Cela donne l'impression d'être bien. Goûtez-y. Un Jaune ignorera volontiers les faits tant que la situation lui donne le sentiment d'être bonne. Ne vous y méprenez pas : un Jaune comprend parfaitement que certaines personnes se penchent sur les faits et que cela soit important. Il n'est pas stupide. C'est simplement que les faits ne l'intéressent pas. Il souhaite avancer en se fiant à son intuition.

Vous souhaitez qu'un Jaune prenne une décision ? Laissez autant que possible Excel de côté, penchez-vous en avant et dites avec un grand sourire : vous sentez ça comment ?

Il comprendra très bien et vous aurez une réponse.

*

Conclusion : acceptez simplement le fait qu'un Jaune a sa manière de voir les choses. Sa zone de confort est assez vaste et sa peur des risques n'est pas excessive. Faites en sorte de vous adapter. Communiquez avec lui en lui montrant que vous osez ressentir des choses. Peu importe que vous vous fourvoyiez dans ce domaine, c'est la manière d'atteindre le cœur d'un Jaune. Il se reconnaîtra en vous. Vous deviendrez son meilleur ami. Vous deviendrez lumineux.

Est-ce que cette voiture est un prototype ? Est-ce que ce concept n'a jamais été testé auparavant ?! Personne n'a jamais fait ça ? Mais c'est passionnant !

Alors qu'un Rouge se concentre sur la vitesse, un Jaune est axé sur tout ce qui est nouveau. La nouveauté est synonyme de qualité. Tous les Jaunes savent cela. Et pourquoi pas ? Sans créativité et inventions, tout développement risque l'enlisement, n'est-ce pas ?

Nous aimons tous que notre quotidien soit parsemé d'éléments modérément passionnants. La différence réside peut-être dans notre définition de la passion. Pour un Jaune, nouveauté rime avec passion. Les Jaunes sont ce qu'on appelle des utilisateurs de la première heure, ils sont autrement dit généralement les premiers à essayer des nouveautés. Devinez qui porte la mode dernier cri, qui est le premier à acheter un nouveau modèle de voiture, de préférence singulier, qui est en possession du tout dernier téléphone mobile et qui sait quel restaurant deviendra l'établissement incontournable par excellence dans quelques mois ?

Comment peuvent-ils être ainsi à l'affût ? Ne me demandez pas. Ils consacrent probablement un peu de leur temps de travail à se tenir au courant des choses intéressantes. Mais ils sont également à la pointe de la mise en œuvre de nouvelles méthodes de travail et de nouveaux concepts de commercialisation de biens et de services. C'est tout simplement pour eux source d'un plaisir infini.

*

Conclusion : laissez un Jaune se consacrer à tout ce qui est nouveau. Il sera alors de très bonne humeur. Si vous souhaitez vendre quelque chose à un Jaune, utilisez les expressions telles que « prototype », « mode de développement entièrement nouveau », « jamais utilisé auparavant ». Votre client potentiel s'animera.

« Personne n'a jamais fait ça ? Il faut tester ! »

Les Jaunes vous apprécieront parce que vous êtes passionnant et intéressant, et surtout, novateur. Faites le plein d'énergie, car il peut s'avérer difficile de suivre le rythme. Vous serez alors un contact de grande qualité ! Les Jaunes vous aimeront. Cependant, soyez prêt à être remplacé sur le champs en tant que conseiller s'ils trouvent quelqu'un encore plus à l'affût des nouveautés que vous.

Vous paraissez intéressant. N'aimeriez-vous pas savoir qui je suis ?

Vous avez désormais une idée assez claire de l'affection portée par les Jaunes aux autres. Ils ne sont pas plus heureux que quand ils sont entourés d'une multitude de personnes. Bien entendu, les Jaunes n'aiment pas systématiquement tous ceux qu'ils rencontrent, mais ils donnent vraiment leur chance à la majorité d'entre eux.

Ce qu'il faut faire, c'est montrer que vous êtes aussi ouvert qu'un Jaune. Si vous êtes bien trop fermé et réservé, il ne se sentira pas le bienvenu. Pourquoi n'avez-vous pas répondu lorsqu'il vous a parlé ? Pourquoi n'avez-vous pas souri lorsqu'il a raconté l'histoire sur son chien ? Pourquoi ne sait-il rien de vous ? Quels sont vos rêves ? Un mauvais contact peut générer un fort sentiment d'insécurité et votre relation ne prendra pas une tournure positive. Si vous êtes Rouge ou Bleu, vous devez bien réfléchir pour que cela fonctionne. Si vous le souhaitez, bien entendu.

*

Conclusion : laissez-vous approcher. Montrez que vous êtes disponible, souriez beaucoup, veillez à afficher une certaine ouverture à travers votre langage corporel. Lorsqu'un Jaune se demande où vous avez grandi, ne répondez pas simplement « Paris ». Dites que vous avez vécu dans le quartier de Montmartre, que vous adorez courir le long de la Seine, qu'un jour, un pickpocket vous a volé votre portefeuille

alors que vous déambuliez dans la rue de Rivoli et que vous avez rencontré l'amour de votre vie lorsqu'elle a fait tomber une assiette de frites sur votre pantalon dans un restaurant. Cela peut sembler un peu inutile mais vous devez montrer au Jaune un intérêt pour sa personne.

Il faut reconnaître qu'il ne sera pas difficile d'apprendre des choses sur lui, parce qu'il n'hésitera pas à se raconter en détail. Mais faites preuve d'une curiosité sincère. Et n'oubliez pas que les Jaunes sont très sensibles à la flatterie.

VOTRE ATTITUDE, CE QUE VOUS DEVEZ ÉGALEMENT FAIRE LORSQUE VOUS RENCONTREZ DES JAUNES

Pour qu'un Jaune reste de bonne humeur, vous devez savoir vous y prendre. Le problème deviendra assez flagrant au bout d'un moment. Ils ne seront pas très productifs. J'ai moi-même observé un groupe de Jaunes qui essayait de résoudre des problèmes. Ils parlaient tous en même temps et passaient un excellent moment, et lorsque vous leur demandiez comment ça se déroulait, ils répondaient « Super bien ! », mais rien n'était couché sur le papier. Pour que les choses avancent avec des Jaunes, il ne faut pas seulement créer une excellente atmosphère. Mais une fois que vous vous êtes mis au diapason, vous devez faire les choses suivantes.

La différence entre donner l'impression que vous écoutez et écouter véritablement

Disons-le tout de go : les Jaunes sont sans l'ombre d'un doute les pires auditeurs. Généralement, ils ne l'admettent pas. Et de nombreux Jaunes se considèrent vraiment comme de bons écoutants. Il n'est pas facile de savoir d'où provient cette idée, car c'est tout simplement faux. Bien entendu, il existe des Jaunes qui écoutent, quand ça leur convient ou lorsqu'ils doivent obtenir quelque chose d'une conversation. Mais en temps normal, oubliez.

Ils ne souhaitent pas écouter, ils veulent parler. La plupart des Jaunes pensent tout simplement qu'ils sont capables de bien mieux s'exprimer. Le problème, c'est qu'ils critiquent ce que disent les autres.

*

Conclusion : lorsque vous êtes en contact avec des Jaunes, vous devez anticiper. Peu importe que vous parliez à votre conjoint des prochaines vacances d'été ou à un collègue du projet en cours, il vous faut un plan d'action. Vous devez vous être préparé consciencieusement. Il vous faut connaître la teneur de votre message et avoir en tête le type de réaction attendu. Vous devez persuader le Jaune, cette personne joyeuse, de répondre à vos questions très concrètement et l'entendre dire : « D'accord, je serai là à quatre heures comme promis » ou « Bien sûr, j'indiquerai précisément au client ce que nous sommes convenus ».

Mais (et ce n'est pas un petit « mais »), vous serez contraint de suivre l'affaire minutieusement, surtout si elle est importante, car le Jaune n'a rien consigné par écrit, sauf si vous êtes parvenu à le convaincre de prendre des notes, bien entendu. Ce serait le meilleur moyen. Mais dans tous les autres contextes, vous pouvez vous attendre à ce que vos paroles soient entrées dans une oreille pour en ressortir par l'autre.

Pas de problème, ce sera fait rapidement !

Concernant le temps, ils sont optimistes, c'est ainsi. Certes, votre tâche peut être exécutée rapidement, mais rarement aussi vite que ne le conçoit un Jaune. C'est dû au fait qu'il n'est tout simplement pas capable de planifier ou de créer une structure dans sa vie. J'ai moi-même travaillé avec des personnes qui estimaient pouvoir gérer 8 réunions par jour, qui pensaient que la rénovation de toute une cuisine ne prendrait que 2 jours et qu'il est possible de traverser le centre de Stockholm en 30 minutes un lundi matin d'avril.

Ce sont là des illustrations typiques de l'optimisme du Jaune. Le problème saute aux yeux. Il est impossible de réaliser tout ce que souhaite un Jaune, surtout une tâche dont il n'a pas bien évalué la durée d'exécution. Et même s'il demande bien aux autres combien de temps cela prendra, il n'écoute pas leurs réponses. De toute façon, ce que disent les autres est faux. Après tout, il sait probablement mieux que tout le monde.

Autre problème, il ne se met pas au travail quand il le faudrait. Connaissez-vous quelqu'un qui aurait pris une journée de congé pour repeindre une chambre et qui n'aurait pas encore ouvert le pot de peinture à 15 heures ? Personnellement, je commencerais par là. Je me demande parfois si le héros de livres pour enfants Alfie Atkins ne serait pas Jaune. Rien de méchant dans ma remarque, cela concerne simplement l'incapacité totale de voir une chose aussi précise que le temps de manière réaliste et le sentiment que cet ingrédient est intarissable.

Je me souviens d'un dîner récent avec quelques amis Jaunes. Le pub pratiquait le principe du créneau de 90 minutes. Cela signifiait que si vous aviez 25 minutes de retard, il était hors de question de prendre une entrée ou un dessert. La cuisine ne suivrait pas. Ma moitié et moi sommes arrivés 15 minutes en avance (notre profil comprend quelques traces de Bleu). Nous nous sommes directement installés à table afin d'attendre les autres. Le temps a passé. 40 minutes plus tard, ils sont arrivés avec 25 minutes de retard en disant d'un air enjoué qu'ils n'avaient pas vu le temps passer. Nous avons pu uniquement commander un plat principal que nous avons mangé, avant de régler rapidement la note parce que le client suivant attendait sa table. Ce qui est étrange, c'est que lorsque nous avons reparlé de l'incident après coup, ils se souvenaient simplement de quelques minutes de retard. Ils avaient clairement refoulé le fait d'avoir manqué 30 % du dîner.

*

Conclusion : coordonnez tous vos rendez-vous correctement avec des Jaunes. Synchronisez vos montres. Expliquez très clairement que l'avion décolle à 20 heures et que s'il ne se présente pas, il restera en plan. Dites les choses telles qu'elles sont : s'il ne vient pas vous chercher deux heures avant le décollage, vous allez faire une crise cardiaque. Dites au Jaune que vous serez profondément irrité envers lui et que votre amitié pourrait pâtir de ses cafouillages permanents. Si le dîner est prévu à 19 heures, invitez tout le monde pour cette heure-là, mais dites 18 h 30 à vos amis Jaunes. De toute façon, ils arriveront en dernier et trouveront des excuses bien formulées. Soyez prêts à entendre des histoires très pittoresques et à ce que les Jaunes nient de manière très sympathique leur optimisme concernant le facteur

temps. Ils affirmeront qu'ils gardent assurément un œil sur la pendule. C'est juste que quelque chose s'est produit en cours de route.

Une grenade a dû exploser ici

Les bureaux les plus encombrés qu'il m'ait été donné de voir appartenaient tous à des Jaunes, avec des moniteurs tellement recouverts de post-it que l'on distinguait à peine l'écran. Idem pour les garages les plus sens dessus dessous et les greniers extrêmement surchargés. Voilà uniquement pour la partie visible. Demandez à jeter un œil au journal intime ou au sac à main d'une femme Jaune. Sa garde-robe ? N'ayez pas peur. Vous découvrirez de nombreuses choses étranges et si vous avez un penchant Bleu, vous constaterez vite que tout peut arriver. Et cela ne concerne que l'aspect purement physique.

On déplace ou oublie des réunions, des choses disparaissent, des voitures sont perdues dans les parkings. Des clés se volatilisent sans laisser de traces. En outre, nombre de Jaunes sont incapables de planifier leur journée. Ils peuvent aller au supermarché cinq fois de suite et acheter très peu parce qu'ils n'ont pas fait de liste de courses, soit parce qu'ils ne savent ce qu'ils souhaitent qu'une fois sur place, soit parce qu'ils ne pensaient pas avoir de difficultés pour retenir les 19 articles. (Rappelez-vous que les Jaunes ont une perception très optimiste de leurs propres capacités. Ils diront volontiers à qui veut l'entendre qu'ils sont dotés de la meilleure des mémoires et qu'ils n'oublient jamais rien.)

*

Conclusion : si vous souhaitez vraiment aider un Jaune à aller de l'avant, veillez à ce qu'un semblant de structure règne dans ses affaires. Aidez-le en créant un schéma simple. Si vous allez faire les courses : notez tout vous-même. Votre conjoint ou copain oubliera la moitié des choses.

Créez une structure pour lui. Vous devez garder en tête que les Jaunes sont les personnes ayant le plus besoin de structure sous la forme de diagrammes et de listes de contrôle. Paradoxalement, ils détestent tout ça et ne se laisseront pas emprisonner

dans un système qu'ils n'ont pas choisi. Soyez diplomate. Si vous êtes trop pressant, vous pourriez faire face à des réactions virulentes.

« Tout doit être planifié à ce point ? On vit dans un état fasciste ou quoi ? »

Le plus important est d'avoir une belle apparence. En permanence.

Moi, moi, moi. Les Jaunes sont dotés d'un ego très fort, tout comme les Rouges. Ils se projettent au centre des choses plus vite que quiconque, car c'est là qu'ils prennent le plus de plaisir. Tous les rayons du soleil peuvent volontiers être braqués sur votre ami Jaune, car c'est celui qui parle plus fort et plus vite que tout le monde, faisant bien comprendre qu'il est présent.

Que tous les projecteurs soient braqués sur moi. Regardez-moi, écoutez-moi, aimez-moi. L'inconvénient de cette attitude est évident. Personne d'autre ne profite de l'espace. La plupart des conversations finissent en monologue au cours duquel le Jaune parle de son expérience ou de son opinion de manière tonitruante. Quel que soit le sujet – la guerre, la famine, les voitures, les dirigeants, les jardins –, un Jaune racontera une histoire dont il est le protagoniste. S'il n'a aucune histoire toute prête, il en inventera une.

Quant à leurs propos, ils commencent souvent par le mot « je ». Je veux, je pense, je peux, je sais, je vais... C'est très naturel chez eux. Ils aiment les autres, mais il y a une chose qu'ils aiment encore plus : eux-mêmes.

*

Conclusion : les Jaunes ont besoin de comprendre qu'il y a d'autres personnes qu'eux dans la pièce ou au sein du projet. Il ne faut jamais laisser les Jaunes consommer tout l'oxygène. Ils ont besoin d'entendre – de la part de quelqu'un doté du courage et de la persévérance nécessaires – qu'il leur faut laisser les autres participer à la conversation ou à l'activité en question.

Mais impossible d'expliquer cela au beau milieu d'une conversation collective, la situation ne se prêtant pas à cette mise au point. Un Jaune peut fort bien se sentir particulièrement offensé par ce genre de critiques. Il aura le sentiment que « tous les

autres ne font que penser à eux », « il n'y a que moi qui dois penser à moi ». Ce type de retour doit être fourni discrètement et en des termes positifs. Cela dépend un peu de la part de caractéristiques Jaunes du profil de la personne concernée. Il vous faudra donc probablement un plan d'action.

Et préparez-vous à une chose : il se peut fort bien que vous deveniez du même coup ennemis. Vous prenez vraiment un risque en agissant ainsi. S'entendre dire que l'on est égocentrique est extrêmement peu flatteur. Les Jaunes le comprendront, ils ne sont pas stupides. Mais ils estimeront que votre analyse est erronée. Vous devrez donc les travailler au corps ou changer de copains.

Beau parleur mais ne passe pas à l'action

Pour éviter toute confusion, autant aller droit au but. Les Jaunes parlent plus qu'ils ne travaillent. Ils ont tendance à évoquer tout ce qu'ils doivent faire au lieu d'exécuter la tâche proprement dite. Je l'ai déjà mentionné à plusieurs reprises dans le présent ouvrage, et vous qui connaissez un vrai Jaune, vous voyez ce que je veux dire.

Certes, nous avons tous du mal à nous mettre en route, surtout quand il s'agit d'exécuter des tâches ennuyeuses. Mais les Jaunes ont beaucoup de difficultés à sortir des starting-blocks pour faire des choses qui les mettent mal à l'aise. Il peut s'agir de passer un appel téléphonique à un client mécontent, de terminer d'installer une terrasse ou d'aller à la pharmacie. Si la tâche est ennuyeuse et sans intérêt, elle sera mise de côté. Les excuses pour ne pas faire les choses seront nombreuses et imaginatives.

Le Jaune ne s'intéresse qu'au futur, dont il parle sans cesse au lieu de consacrer son énergie à l'accomplissement de l'objectif. Les Jaunes sont ceux qui échafaudent les plans les plus fous ou se fixent les objectifs les plus dingues. Comme ils réfléchissent à voix haute, leur entourage croit que les choses vont se faire. Ouah ! Ça a l'air incroyable !

*

Conclusion : pour aider votre ami Jaune, il vous faut veiller à ce qu'il mette les mains dans le cambouis. Poussez-le, mais avec gentillesse. Traitez-le un peu comme un enfant. Soyez gentil, mais clair. S'il pense que vous essayez de devenir son manager, il est possible que cela rende votre démarche plus difficile. Les Jaunes détestent se sentir contrôlés. Il s'agit sans nul doute des individus ayant le plus besoin d'aide pour se mettre en marche, mais ils n'aiment pas ça. Ce sont des âmes libres qui n'obéissent à personne.

Vous devez donc faire preuve de diplomatie. Expliquez doucement et gentiment qu'il vaut la peine d'exécuter cette tâche, maintenant que vous savez ce qu'il faut faire. Prenez un moment pour expliquer à un Jaune en quoi l'immense popularité dont il bénéficie déjà grimpera s'il accomplit sa mission. Tout le monde l'aimera et il sera plus populaire que jamais.

Ça paraît simple ? C'est simple. Il vous suffit de surmonter votre résistance au gonflement flagrant d'ego de votre interlocuteur. Mais cela portera ses fruits.

Je vois bien vos lèvres bouger, mais je n'entends pas un seul mot de ce que vous dites

Cela pourrait très bien être un sous-titre pour qualifier un mauvais auditeur, car ces éléments sont liés. Soyons honnêtes. Nous commettons tous des erreurs. Et en dehors des erreurs, il n'existe guère de choses qui ne puissent pas être améliorées. On peut toujours progresser. C'est évident pour tout le monde, même pour un Jaune. Lors de discussions très concrètes, les Jaunes peuvent concéder que les autres ont réellement besoin de se ressaisir, de faire un effort et d'y réfléchir à deux fois. Ils peuvent même admettre que les individus irréprochables n'existent pas. Pas de problème jusqu'ici. Mais ça se corse lorsque nous poussons ces Jaunes à prendre conscience qu'ils pourraient également avoir besoin de s'améliorer. C'est source de conflit, surtout si la critique est exprimée en public.

Les Jaunes ont du mal à faire face aux critiques. Ils n'aiment pas ça parce que ce n'est pas sympa. Imaginez, il existe des personnes qui n'aiment pas tout ce qu'ils font et disent ! Il m'est arrivé de prendre des Jaunes en tête-à-tête et de les entretenir sur les caractéristiques de leur profil. Tout se passe bien jusqu'à ce que nous parvenions à la rubrique « Domaines à développer », à savoir leurs points faibles.

Même si nous ne sommes pas franchement en mauvais termes, l'atmosphère se rafraîchit considérablement. À peine avez-vous prononcé les mots « faible conscience de soi », qu'ils se mettent sur la défensive. Au fond de lui, le Jaune sait qu'il possède des faiblesses, mais n'envisage tout simplement pas d'en parler.

*

Conclusion : si vous souhaitez faire un retour négatif à un Jaune, vous devez vous montrer très persévérant. Il vous faudra créer une atmosphère amicale et trouver la bonne tonalité pour faire passer votre message.

Vous pouvez toujours frapper du poing sur la table le plus fort possible afin de le secouer, le mettre à l'épreuve, lui donner ce qu'il peut supporter. Mais je ne le recommande pas. Refaites plutôt sans cesse le point.

Faites preuve de clarté et veillez à être extrêmement bien préparé, armé de tous les faits nécessaires pour justifier vos revendications. Le Jaune a un don unique : c'est un manipulateur malin. S'il remarque que vous n'êtes pas vraiment sérieux et que vous allez suivre ce dossier, il passera à la vitesse supérieure pour vous pousser à la faute. Il s'y connaît en matière d'écran de fumée. Gare à ne pas vous perdre dans le brouillard.

Faites également en sorte d'obtenir des réponses à vos questions. Assurez-vous qu'il a bien compris le message et noté ce que vous lui avez dit. Demandez-lui de répéter votre propos.

Mais vous devez échafauder un plan d'action qui fera l'objet d'une prochaine réunion. Pour l'heure, vous avez probablement obtenu le maximum de ce que vous pouviez attendre d'un Jaune. Si vous poursuivez, vous courez le risque de vous retrouver à court d'énergie.

Une dernière chose : cela ne se produit pas en cas de retour positif. Le Jaune suit alors le mouvement plus vite que vous ne pouvez l'imaginer.

VOTRE ADAPTATION AU COMPORTEMENT VERT

L'impression doit être bonne, sous peine qu'elle soit... mauvaise...

La sécurité sera toujours essentielle. Un Vert se soucie toujours de tout ce qui pourrait arriver. Il n'aime pas l'insécurité et y remédie grâce à la politique de l'autruche. Si l'insécurité ne se voit pas, c'est qu'elle n'existe pas. Il ne souhaite pas être là où la situation est trop incertaine. Il recherche la stabilité et ne veut pas entendre parler des projets fous.

Mais vous vous dites peut-être que le monde est dangereux. Il existe d'innombrables périls. Absolument tout peut aller à vau-l'eau. Mes relations peuvent exploser, je peux tomber malade, mon mari ou ma femme peut me quitter, mes enfants peuvent me juger idiot. Je peux perdre mon emploi, mon patron peut se mettre à être d'accord avec mes enfants, je peux entrer en conflit avec de nombreuses personnes. Sur le trajet vers mon bureau, je peux avoir un accident de voiture et une personne peut mourir à cause d'une minuscule arête coincée dans la gorge.

Tout cela rend la vie angoissante. Tout peut arriver. Nombre de Verts que j'ai coachés au fil des ans m'ont dit que tous ces dangers potentiels les pétrifiaient plus ou moins. Ils ne se sortent pas de leur tourbillon de pensées sur toutes sortes de risques et d'abominations. Ils se retrouvent complètement impuissants, dans l'impossibilité d'agir. Et dans la mesure où ils n'ont pas besoin de proposer des choses à faire, il est alors bien plus facile de rester à la maison. Bien au chaud et à l'abri.

Ce ne sont pas des Verts qui ont émigré aux États-Unis il y a plus d'un siècle. Ils ne seraient jamais montés à bord du bateau, car qui sait comment aurait pu tourner le voyage ? Et si vous surviviez au voyage proprement dit vers le bout du monde, qui pouvait vraiment dire s'il y avait de quoi vivre sur place ? Ces histoires sur des Suédois qui ont connu la réussite et sont devenus riches pourraient très bien être des sornettes de A à Z. Et si vous trouviez bien un emploi, ainsi qu'un toit, qui dit que les conditions seraient optimales ? Et si vous vous retrouviez encore plus malheureux que vous ne l'étiez chez vous en Suède ? Au moins, vous savez ce que vous avez, alors que vous ignorez complètement ce qui vous attend ailleurs.

Ma théorie personnelle, difficile à prouver après coup, c'est que ceux qui ont quitté la Suède comptaient parmi eux des Rouges et de nombreux Jaunes. Parmi ceux restés au pays, il y avait peut-être une plus grande proportion de Verts et de Bleus.

*

Conclusion : acceptez le fait que cet individu ne pense pas comme vous, qu'il soit surtout conditionné par la peur. Montrez que vous êtes prêt à entendre sur quoi porte cette peur. Ne dites pas ce genre de choses : « Il n'y a pas de quoi avoir peur ». Cela ne fonctionne pas, car la peur est bien réelle. Et au passage, ce n'est pas vrai. Il existe de nombreuses choses pouvant susciter la crainte. Nous avons tous nos sources d'anxiété. Simplement, ces dernières sont plus nombreuses chez les Verts. Aidez plutôt votre ami Vert à faire face à sa peur de l'inconnu. Persuadez-le d'affronter ce qui le met mal à l'aise et d'aller malgré tout de l'avant. Tout comme nous avons appris aux enfants à nager, malgré l'apparence à la fois froide et épouvantable de l'eau, vous pouvez apporter votre soutien par des petits coups de pouce bienveillants.

Lorsque votre ami dit que l'herbe n'est pas plus verte ailleurs, respirez simplement à fond et poursuivez la conversation.

Il ne s'est vraiment rien passé

Je suis certain que vous vous rappelez la passivité du Vert mentionnée plus haut. Rien n'est trop important pour être ignoré. Être proactif et déterminé, avoir un mode de vie actif : toutes ces choses perturbent la tranquillité, ce qui n'est pas au goût du Vert. Il ne sera pas content si vous lui proposez constamment de nouvelles choses à faire.

Les Verts se sentent mieux lorsqu'ils ne doivent pas être actifs. Ils rentrent chez eux un vendredi soir tellement épuisés d'avoir passé la semaine à essayer d'en faire le moins possible, qu'ils ont désormais besoin de prendre beaucoup de repos. J'ai rencontré des Verts dont les efforts pour échapper au travail leur demandaient plus d'énergie que de travailler véritablement.

La conséquence est évidente pour l'entourage. Il n'aime pas les week-ends au programme chargé. Rendre visite à la belle-mère, organiser un pique-nique, emmener son fils à l'entraînement de foot, nettoyer le garage, inviter les voisins à dîner : tout devient un véritable fardeau pour lui et cela se termine souvent par un planning intact, vierge de toute activité. Un Vert vole sous les radars et disparaît complètement. Il a vraiment besoin de tranquillité pour être capable de faire ce qu'il fait de mieux. La paix et la tranquillité sont ses sources de bien-être.

*

Conclusion : nous devons respecter cela, nous mettre à la place de ces personnes stressées d'être toujours sur la brèche. Dans la société qui est la nôtre en 2018, ce n'est absolument pas encouragé. Cela signifie qu'un véritable Vert a souvent le sentiment de faire quelque chose de mal. Il entend tout le monde raconter ses week-ends, ses activités, ses occupations, ainsi que ses projets plus complexes les uns que les autres. La seule chose qu'il connaît, c'est le stress.

La solution ? Permettre au Vert de profiter de ces périodes de paix, de tranquillité et d'inactivité. Il se trouve que c'est ainsi qu'il fonctionne. Bien entendu, cela ne signifie pas qu'il restera assis à ne rien faire toute sa vie, mais il faut absolument lui permettre de jouir d'une dose raisonnable d'oisiveté.

Où allons-nous en fait ? Je ne viendrai pas...

Stabilité et prévisibilité sont de précieux ingrédients pour le Vert. Et quand vous y réfléchissez, c'est assez logique : savoir ce qu'il va se produire est sécurisant. Nous affichons probablement tous un certain degré de dépendance au contrôle. Nous souhaitons tout simplement savoir. Pour les Verts, cette dépendance est très forte. Quand les Rouges demandent quoi, les Jaunes se demandent qui. Quand les Bleus demandent pourquoi, les Verts souhaitent savoir comment.

Il a simplement besoin de connaître le plan d'action. Quelles mesures faut-il prendre ? Quand tout sera-t-il en place ? À quoi peut-il véritablement s'attendre ?

Il suffit d'observer ce qui se passe à la maison. Qui ne change jamais de place à table pour le petit déjeuner ? Certes nous avons tous nos petites habitudes, mais si

vous chipez la chaise occupée depuis très longtemps par un Vert, vous dérangez son existence et il ne digérera pas son repas.

Mais ce besoin de prévisibilité va plus loin. Cela concerne tout ce qui peut ressembler à un changement. Dans notre société moderne, la seule chose permanente est le changement. Rien n'est totalement prévisible, tout tourne sur son propre axe et apparaît sous de nouvelles formes. Tout ceci est extrêmement stressant pour les Verts.

*

Conclusion : puisqu'un Vert ne proposera pas grand-chose, il nous incombera, à vous et à moi, de prendre en charge la planification des activités. Mais peut-être que cela ne pose pas de problème. Nous pouvons faciliter ce processus en expliquant chaque procédure qui sera mise en place. Nous pouvons simplement dire ce qu'il va se produire.

Au lieu de dire que nous avons invité du monde pour le week-end, je pourrais expliquer que Jean et Marie vont venir dîner, que le repas sera composé de trois plats (une entrée, un plat principal et un dessert), que je m'occuperai du plat principal tandis que ma partenaire Verte se chargera du dessert, j'expliquerai qui va acheter quoi, qui achètera le vin, qui achètera les fleurs, etc. Il se peut même que je fixe le jour où ma partenaire Verte devra mener à bien sa mission. Et qui sait, je mettrai peut-être par écrit l'adresse exacte du fleuriste, ainsi que des instructions précises pour choisir les fleurs.

Cela vous paraît exagéré ? Pas du tout. Souvenez-vous, les Verts ne sont pas les champions du monde de l'initiative. Considérez votre famille comme une entreprise – tout le monde ne fait pas les mêmes choses, nous avons tous des talents différents. Si les initiatives ça vous connaît, prenez-en. Mais veillez à ce que votre partenaire Vert participe. Sinon, vous courez le risque qu'il s'enfuie par la porte de derrière.

VOTRE ATTITUDE, CE QUE VOUS DEVEZ ÉGALEMENT FAIRE LORSQUE VOUS RENCONTREZ DES VERTS

Bon, vous savez désormais comment vos amis Verts souhaitent être traités. Il

s'ensuivra donc une excellente relation, cultivée dans le calme, et pour de nombreuses années. Sympa, non ? Mais vous ne pouvez pas en rester là, car, contrairement à un authentique Vert, vous souhaitez faire de nouvelles choses de temps à autre. Il vous faudra quelques stratégies adaptées pour que votre ami avide de stabilité se mette en marche.

« Pourquoi s'embêter avec toutes ces choses ? Pouah ! Je vais me coucher. »

Je l'ai déjà dit, mais nous devons nous étendre sur le sujet. Il n'aime les frictions d'aucune sorte. Lorsqu'une discussion s'envenime ou si vous fronchez les sourcils au mauvais moment, il se met en retrait. Tout peut constituer un conflit potentiel, ce qui est très mauvais pour tous les Verts. Ils se referment et deviennent silencieux et passifs.

Un jour, il y a très longtemps, je donnais une conférence pour former des vendeurs à l'efficacité personnelle. L'un d'eux n'arrêtait pas de jouer avec son portable, et quand je lui ai demandé – gentiment – d'envoyer ses SMS pendant la pause, il s'est complètement raidi et a cessé de parler. Il n'a répondu à aucune question et n'a pas pris part à la moindre discussion. Il n'a plus du tout participé du restant de la journée. Il me lançait des regards furieux et lorsque je lui demandais quel était le problème, il se contentait de hausser les épaules.

Il m'a gratifié de la pire des évaluations jamais reçues. Malgré les cinq autres journées de formation au programme, c'est ce jour en particulier qui s'est avéré absolument décisif pour lui, et il m'a vraiment taillé en pièces. Il n'était jamais tombé sur un consultant aussi grossier et incompetent. Il avait le sentiment que je l'avais poignardé dans le dos. C'était bien entendu une réaction complètement exagérée, surtout si l'on tient compte du fait que nous étions convenus de ne pas utiliser notre portable pendant les séances de travail. Mais peu importait, ce type pensait que je l'avais carrément agressé, et il me sanctionnait par le seul moyen à sa disposition, à savoir une passivité totale. Par la suite, je l'ai appelé pour lui en parler. Il a avoué que c'était un comportement puéril et a dit – j'en suis presque certain – qu'il était désolé.

*

Conclusion : si vous devez évaluer un Vert, veillez à soigner la présentation de vos arguments. Par exemple, si vous êtes amené à émettre une critique, faites-le uniquement en tête-à-tête. Assurez-vous que votre interlocuteur comprenne bien que vous l'appréciez malgré tout, mais que vous estimez que lui et le groupe (l'équipe, au travail ou dans le sport, la famille, l'association) fonctionneront mieux s'il modifie certaines choses. Ne lui demandez pas ce qu'il peut faire, mais plutôt d'opérer des changements bien précis. Il est possible qu'il le sache déjà, mais, comme d'habitude, ce n'est pas lui qui dirigera la conversation – à vous de le faire, car c'est extrêmement important.

En fait, c'était mieux avant, bien mieux

Lorsque nous traitons du changement, l'un de mes exercices préférés est de faire se lever tous les membres du groupe qui en ont une peur bleue. Il est déjà arrivé que quelqu'un se mette debout, mais très souvent, personne ne bouge.

Pourquoi ? Parce que nous savons que nous devons changer, suivre le rythme actuel. Il n'est pas impossible d'avouer que vous n'aimez pas le changement. Et l'acceptation de cette réalité ne se fait que sur le plan intellectuel. Par conséquent, nous restons tranquillement assis afin de montrer que personne ne s'oppose au changement. De plus, personne d'autre ne se lève.

Ensuite, ma question suivante est celle-ci : « Qui pense que quelqu'un au sein du groupe a peur du changement ? » Je demande ensuite à ceux qui pensent cela de se lever. Soudain, tout le groupe se retrouve debout et les gens regardent autour d'eux d'un air amusé. Alors, qui n'aime pas le changement ? Réponse : les autres. Et comme il s'agit de tous les autres, je n'ai besoin de rien faire.

Le problème est répandu. Dans sa majorité, la population est à dominance Verte. C'est la principale raison pour laquelle nous n'acceptons pas le changement à bras ouverts. Tout ce qui est nouveau est mal et doit être fortement déconseillé.

Le pire est le changement rapide. Plus il est rapide, pire c'est. En conséquence, plus vite la roue tourne dans notre société, plus tous ces opposants au changement sont en sueur. Nous voyons cela en permanence. Les Jaunes et les Rouges imaginent sans cesse des changements, tandis que les Verts et les Bleus, majoritaires, essaient de tenir le rythme. Et le stress ne fait que gagner.

*

Conclusion : pour que les Verts acceptent le changement, vous devez vous armer d'une bonne dose de patience. À vous de décomposer le processus en petits segments et de prévoir quelques semaines pour les persuader et expliquer clairement le contexte. Décrivez le processus en détail et sachez que personne ne prendra de notes, vous devrez donc l'expliquer encore et encore jusqu'à ce que le message soit bien reçu.

Le groupe doit avoir la possibilité de tâter le terrain jusqu'à trouver la seule solution possible. Lorsque ce sentiment fait son apparition, vous pouvez estimer être arrivé au bout de vos peines. Mais la route est longue et tortueuse. Vous devez savoir précisément où vous allez et vous rappeler en permanence pourquoi vous vous donnez tout ce mal. Si vous êtes Rouge, vous ressentirez chaque jour une forte envie d'imposer votre opinion par la force au groupe, mais inutile de vous dire que si vous adoptez cette méthode, autant mettre la clé sous la porte. Ce serait un gain de temps et cela épargnerait toute douleur aux parties prenantes.

Quelqu'un doit prendre la barre si nous ne voulons pas couler à pic

Soyons honnêtes : en tant que tel, le comportement Vert n'est pas associé à la qualité de *leader*, en particulier parce que le *leadership* va de pair avec le thème traité dans la section précédente (le changement). Heureusement, il existe des patrons Vert de qualité – ils sont même nombreux –, mais ça ne court pas non plus les rues. Ils ne se présentent pas de la même manière que les Rouges et les Jaunes.

Ne pas avoir à prendre ses responsabilités est bien pratique. Je pense que nous avons tous une certaine part de paresse en nous. Ne pas être obligé de réfléchir, éviter d'avoir à prendre des décisions et rester à la place du passager est libérateur. Cela dépend bien entendu des circonstances, mais les Verts en ont fait tout un art. Ils ne souhaitent assumer aucune responsabilité, parce que a) cela peut faire naître un conflit si quelqu'un n'est pas d'accord avec une décision ou b) cela peut occasionner beaucoup de travail supplémentaire, ce qui n'est jamais bon. Et c'est ainsi qu'ils esquivent les responsabilités aussi longtemps que possible.

Les responsabilités sont pénibles car elles demandent une force intérieure ainsi qu'une détermination « externe » pour les assumer. Mais elles sont aussi signe de maturité. Cela commence par le fait de se prendre en main et d'être aux commandes de sa vie. Les Verts (et certaines autres couleurs à l'occasion) ont une tendance à rejeter la faute sur la situation et les autres, mais jamais sur eux-mêmes. Il y a quelques années, une femme que je connaissais à peine disposait même d'une liste d'éléments bien précis qu'elle pouvait accuser si les choses ne se passaient pas comme elle le souhaitait. Elle mettait tout sur le dos du gouvernement, de l'opposition, du fisc, de son employeur, de l'état du marché, de son éducation, de ses parents, de son mari et de ses enfants. C'était même parfois la faute de la météo. Tout et tout le monde étaient responsables, sauf elle.

Qu'est-ce qu'elle y gagnait ? Ce n'est pas clair ? Elle n'avait aucune responsabilité à prendre. Puisqu'il y avait toujours un facteur responsable de ceci ou de cela, elle n'avait jamais à prendre ses propres problèmes à bras-le-corps et à véritablement changer quelque chose. Je me souviens lui avoir demandé de m'expliquer l'absence de son nom sur sa liste, mais je doute qu'elle ait compris la question.

Vu l'immense passivité dont peut faire preuve un Vert, les problèmes sont tout de suite au rendez-vous. Si quelqu'un ne rame pas ou ne prend pas la barre, toutes les prières du monde ne seront d'aucune utilité. Et les Verts resteront assis, dans l'attente d'une aide éventuelle. (Généralement, quelqu'un vient à leur secours. Ils parviennent donc malgré tout à survivre.)

*

Conclusion : pour progresser avec un grand groupe de Verts, vous devez réaliser la nécessité de prendre les commandes, de tenir fermement la barre et, dans certains cas, de vous charger vous-même de la navigation. Demander à un groupe de Verts de résoudre un problème est aussi utile que de mettre un frein à main sur un canoë, car ils ne se mettront pas à l'œuvre tant que vous ne les aurez pas mis sur la voie. Partir du principe que ce sont des adultes n'est pas une approche qui porte ses fruits. Ils sont certes adultes, mais ce sont des enfants quand il s'agit de faire des choses

élémentaires telles que prendre des décisions. Et tout cela parce qu'un jour, ils ont pris la décision de ne jamais prendre aucune décision.

Quelqu'un doit donc prendre le taureau par les cornes et fixer un cap. Faites-le, et maintenant. Mais allez-y doucement...

VOTRE ADAPTATION AU COMPORTEMENT BLEU

Autant penser minutieusement à tout dès le départ

Un Bleu se préparera méticuleusement. Si vous avez prévu de vous retrouver à un endroit précis et à une certaine heure, vous pouvez être sûr qu'il sera bien présent dans les temps. Un Bleu aura passé en revue tous les aspects matériels, tout analysé dans le moindre détail et sera prêt à aborder n'importe quel élément associé à l'exécution d'une tâche. Il aura une alternative et un plan de secours.

Il a pensé à tout. Et vous devriez en faire autant

Être Bleu, c'est un peu comme faire son service militaire. Aucune excuse n'est tolérée. Si vous crevez en voiture, vous devez être paré. Si c'est la roue de secours qui est à plat, vous devez également l'avoir anticipé. Il se montrera critique si vous dites quelque chose du genre : « C'est comme ça et on n'y peut rien. » La prochaine fois que vous le verrez, sa confiance en vous sera quelque peu entamée.

*

Conclusion : montrez que vous avez travaillé et que vous êtes fin prêt. Par exemple, lorsqu'un client ou un décideur Bleu se pose des questions sur une chose ou l'autre, sortez le bon dossier de votre mallette. Soyez conscient qu'il vaut mieux ne pas en faire toute une histoire lorsque vous répondez correctement. Il n'en attendait pas moins de vous.

Et surtout, si vous n'avez pas la réponse, dites-le simplement. Avouez que vous ne savez pas. Ne trouvez pas une excuse pour vous sortir de la situation. Lorsque le Bleu découvrira le pieux mensonge – et il le fera assurément –, vous serez mal vu.

Certes, revenir le lendemain n'est pas idéal, mais c'est toujours mieux que de raconter un bobard.

Un concessionnaire automobile que je connais dit que lorsqu'il tombe sur des clients Bleus, il sait dès le départ qu'ils sont plus informés sur un modèle en particulier que lui, car en tant que vendeur, il lui faut en connaître une cinquantaine. Les clients Bleus ne posent pas de questions pour découvrir des choses, mais pour confirmer ce qu'ils ont déjà vérifié. Le vendeur n'essaie donc même pas de faire semblant. S'il ne connaît pas la réponse, il l'admet, puis se renseigne. C'est le seul moyen de gagner la confiance d'un client Bleu.

Nous ne sommes pas là pour traîner et être bien

C'est une habitude en termes de relations de travail. Tenez-vous-en à votre mission. Veillez à rester concentré sur la tâche à exécuter. Un Bleu n'a rien à faire de vos préférences personnelles ou de ce que vous pensez de ses choix en matière de voiture, de maison, de sport ou de n'importe quel sujet n'étant pas lié au travail. Il est là pour travailler, point barre.

Je me souviens qu'au bout de cinq ou six réunions avec le directeur des ressources humaines d'une grande entreprise, je pensais avoir appris à le connaître. Nous avons franchi le stade du serrage de main systématique, et il savait désormais comment je prenais mon café. Mais, à l'occasion de la septième rencontre, il m'est venu à l'idée de lui demander ce qu'il avait fait pendant les vacances. Je ne sais pas ce qui m'a pris. Au début, il a eu le regard vide, ses yeux anxieux se sont mis à regarder partout. J'ai levé les bras et dit n'importe quoi pour couvrir mon erreur. Je ne lui avais pas dit non plus ce que j'avais fait lors de mes vacances. Quatre réunions plus tard, il m'a gentiment dit qu'il envisageait de se rendre en famille en Thaïlande pour le nouvel an. Une ouverture était apparue.

*

Conclusion : tenez-vous-en à la tâche à exécuter. Assurez-vous d'utiliser des listes de contrôles sur lesquelles figurent les éléments factuels que vous pouvez cocher ensemble avec le Bleu. Si vous êtes Jaune, mettez un peu votre spontanéité de côté.

Forcez-vous à faire une chose à la fois. Rappelez-vous qu'un Bleu vous demandera rarement, voire jamais, comment ça va, ni ne montrera d'intérêt pour vos problèmes personnels. L'adjectif « personnel » dit tout...

C'est personnel. C'est privé. Restez en dehors de ça. À la longue, il s'ouvrira s'il le souhaite. Ce n'est pas qu'il ne vous aime pas, mais il privilégie le travail. Acceptez-le et tout ira bien.

Aucune vision n'est nécessaire. Merci de rester terre à terre

Vos amis Bleus ne volent pas dans ce ciel d'un bleu infini. Ils demeurent sur la terre ferme à utiliser leur esprit critique pour juger si la situation est réaliste ou pas. Bien que vous puissiez les juger ennuyeux, soupçonneux ou carrément pessimistes, ils s'estiment simplement réalistes. Ils veulent savoir à quoi ressemble la réalité et non pas ce qu'elle pourrait être si vous êtes du genre rêveur ou visionnaire.

Lorsque je travaillais dans le secteur bancaire, je me souviens qu'un jour, nous devions avoir une réunion de démarrage et j'avais l'intention d'inspirer mon équipe pour réaliser des exploits sans précédent. Après avoir défini précisément ma vision, je me suis exclamé que nous allions nous dresser au sommet de la montagne et contempler les marchés que nous aurions conquis. Nous tous au sommet de la montagne ! Ouah ! Si les employés Jaunes et Rouges et, dans une certaine mesure, les employés Verts ont souri et ont été gonflés à bloc, les Bleus n'ont dit qu'une seule chose : nous n'arrivons pas à nous projeter là-haut. Comment y parvenir ?

Aux yeux d'un Bleu, si un plan semble fou, il ne lui inspirera jamais confiance. Inutile de jouer sur les sentiments ou d'essayer de promouvoir des idées bien trop excentriques. Vos propos doivent avoir un aspect réaliste, sous peine de ne susciter aucune adhésion.

*

Conclusion : étudiez en détail ce que vous souhaitez dire, de quoi vous souhaitez convaincre un Bleu. Mettez votre vision de côté. Il peut même valoir la peine de vous pencher sur le type de langage que vous utiliserez. Oubliez tous ces discours

stimulants auxquels les Jaunes et les Rouges adhèrent. Tenez-vous-en aux faits et soyez clair.

S'il vous vient une idée qui n'a jamais été expérimentée, essayez de fixer des objectifs raisonnables. Ne dites pas que vous allez dominer le marché en l'espace de trois mois ou que l'équipe de jeunes va remporter le championnat alors qu'elle a perdu tous ses matchs jusqu'à présent. On vous prendrait pour un écervelé. Si vous avez déjà repéré une touche de Jaune dans votre profil, vous devriez vraiment y réfléchir à deux fois. Pour un Bleu, c'est déjà une lutte pénible. Méfiez-vous des gestes d'une ampleur exagérée.

L'art du détail (les faits sont la seule chose qui compte)

Les détails sont importants, voire essentiels. Si vous souhaitez vraiment communiquer avec un Bleu, veillez à être très précis. La négligence, à savoir le fait de ne pas tenir compte des détails, ne sera pas bien vue.

Plus d'un vendeur a été congédié par un client à cause de sa négligence, le fait de ne pas maîtriser des éléments factuels. Et n'oubliez pas que peu importe que les détails revêtent ou non une importance cruciale pour une décision donnée. La date de création de votre entreprise peut n'avoir qu'une importance relative, mais un décideur Bleu souhaitera simplement connaître cette information.

Il recherche également la précision. Si on vous demande quel est le prix d'un produit, ne répondez pas « dans les 10 euros », mais plutôt « 9,75 euros ». Voilà une réponse précise. Un Bleu est plus intéressé par le prix exact que par un prix intéressant. Il se peut fort bien qu'il négocie, mais d'emblée, il tient à connaître le prix exact.

*

Conclusion : au risque que cela paraisse pénible, préparez-vous bien. Une fois que vous estimez être fin prêt, passez une nouvelle fois en revue tout le processus. Assurez-vous de pouvoir répondre absolument à tout. Acceptez le fait que cette personne puisse avoir envie de disposer de plus de données pour se sentir rassurée. Fournissez-lui tous les détails afin de pouvoir aller de l'avant. Il se demandera

toujours s'il est possible d'approfondir un peu la question. Mais c'est un moyen de lui procurer une certaine tranquillité, voire de le satisfaire.

La qualité avant tout

Le Bleu est centré sur la qualité. Tout le reste est secondaire. Tout ce sur quoi il se concentrera d'autre sera empreint d'un désir profondément ancré de perfection. Un Bleu est malheureux s'il n'est pas en mesure d'apporter une grande qualité à son travail. Peu importe le type de qualité nécessaire. Cela concerne uniquement sa perception de la façon dont les choses doivent être faites.

Cela bien entendu est très chronophage. Mais l'avantage est évident : si vous faites les choses correctement dès le départ, cela vous évitera d'avoir à tout recommencer. Ce principe est en fait un excellent moyen de gagner du temps. Mais un Bleu ne compte pas en heures, jours, voire semaines mais plutôt en mois et en années, il ne considère pas cela comme un problème. Il recherche la qualité, et l'obtention de la qualité prend du temps. Ce n'est pas plus difficile que ça.

*

Conclusion : ne soyez pas négligent, car cela témoigne d'une piètre qualité. Méfiez-vous de toute tendance à mal juger l'obsession qualitative des Bleus. Vous pouvez volontiers vous exprimer en employant des termes tels que « contrôle soigné », « correctement inspecté », « l'importance de la qualité ». Faites en sorte que le Bleu comprenne que vous vous efforcez également de faire ce qu'il y a de mieux.

Cela signifie que vous devez vous préparer sérieusement à chaque réunion en compagnie d'un Bleu. Il vous jugera sur le niveau de qualité apporté et non sur votre côté comique, votre carnet d'adresses ou une éventuelle invitation à déjeuner. Rien de tout cela n'a d'importance si vous êtes négligent. Lorsque vous en avez terminé avec une tâche, procédez à une double vérification, voire triple, si possible. Faites examiner le résultat par une autre personne. À partir de ce moment-là les conditions seront réunies pour que votre collègue Bleu s'investisse.

VOTRE ATTITUDE, CE QUE VOUS DEVEZ ÉGALEMENT FAIRE LORSQUE VOUS RENCONTREZ DES BLEUS

Se contenter d'accéder à l'initiative d'un Bleu reviendrait à conduire une voiture avec le frein à main tiré. Qu'il s'agisse d'une connaissance, d'un ami ou de votre conjoint, il aime que le frein à main soit tiré. Votre mission pourrait très bien être de le desserrer. La première chose à faire n'est pas d'appuyer sur l'accélérateur. Il s'agit pour vous d'observer quel levier vous allez devoir tirer ou pousser. Ensuite, il vous faudra desserrer le frein à main. Voici quelques idées sur le sujet.

Comme tout le monde, il ressent des choses et apprécie les gens. Les apparences sont justes légèrement différentes. Comme il ne s'agit jamais de grandes tempêtes émotionnelles, il donne cette impression de froideur. Visage impassible, pas de gestes, aucune expression émotionnelle. Il ne montre pas son intérêt pour les autres, tout ce qui lui importe d'aborder, c'est le sujet à l'ordre du jour.

Si nous sommes au sein d'un cabinet de comptabilité ou si nous essayons de résoudre un problème important dans l'entreprise, c'est alors une bonne approche. Mais à chaque fois que d'autres personnes, plus particulièrement des Jaunes ou des Verts, sont impliquées, la distance mise par les Bleus vis-à-vis des autres peut s'avérer très pénible. Les gens ont envie de pouvoir communiquer et non de se sentir comme des robots.

*

Conclusion : expliquez-lui que les autres ont des sentiments. Rappelez-lui les fois où il a pointé du doigt, d'une manière totalement inutile, tous les défauts et erreurs de la nouvelle maison du voisin. Expliquez-lui qu'il n'a pas besoin d'avoir un regard critique en permanence. Indiquez-lui que les autres peuvent se sentir grandement offensés lorsque l'on remet en cause leur maison, voiture, mari et enfant. Soyez clair en disant que l'excuse « Je n'ai dit que la vérité » ne suffit pas. Il n'a pas dit la vérité, mais seulement ce qu'il pensait ou croyait.

Demandez-lui quel peut être l'intérêt de faire des commentaires négatifs en permanence. Ce n'est pas simple, car il estimera que vous avez tort. Il a tous les droits en matière de critique et de signalement des erreurs et défauts. S'il repère une

erreur, il ne peut tout simplement pas l'ignorer. Votre mission pourrait être de lui expliquer qu'il devient tout bonnement impossible à vivre.

Plonger au cœur des nappes phréatiques, voire un peu plus profond

Avez-vous déjà entendu un Bleu présenter un événement intéressant auquel il a participé ? Admettons qu'il ait crevé sur l'autoroute. Il commencera par dire que sa montre, de marque Sony, avait sonné une minute plus tôt parce que l'on était jeudi et que le jeudi, il se fait un bain de bouche de Listerine (dans sa version écologique puisqu'un test de goût publié en mars dans le magazine *Consumer Reports*, en lien avec la plus grande association de consommateurs indépendante au monde, a démontré que c'était préférable). Le petit déjeuner était constitué de deux œufs cuits pendant sept minutes et de café. Nespresso a une nouvelle méthode de torréfaction qu'il n'apprécie pas vraiment. Il semble qu'au moins 9 % des grains étaient fichus, ce qui l'a poussé à réfléchir à la manière dont cela affecte la qualité du café. Puis il a pris le journal, *L'Union* proposait une offre spéciale avec 18 % de remise pour un abonnement de trois mois. À la boîte aux lettres, il a parlé à son voisin (également lecteur de *L'Union*) de la meilleure manière d'entretenir la pelouse en septembre, il existe un site Web très intéressant qui traite des différents engrais d'automne, vraiment fascinant...

Avant qu'il en arrive à l'épisode de l'autoroute, l'heure du déjeuner sera passée. Et vous vous demanderez alors à quoi vous avez perdu votre temps. Le fait est que lorsque le Bleu très introverti se met à parler, on ne l'arrête plus. Il a besoin de tout expliquer en détail, et l'embêtant, c'est qu'il semble se souvenir de tout.

*

Conclusion : vous voilà forcé d'intervenir. Cela va sans dire. À cet égard, les Bleus sont un peu comme les Jaunes, ils ont besoin d'avoir un objectif bien précis, dans une conversation, par exemple. Quel est l'objectif ? Quel est le point essentiel ? Qu'est-ce qui doit être dit selon lui ? Mais là, vous pouvez être plus direct. Votre copain Bleu n'est pas aussi sensible qu'un Jaune. Il est capable d'entendre qu'il s'est

trop étendu. Il se peut qu'il soit déprimé devant votre incapacité à évaluer tous ces détails fascinants, mais c'est surtout parce que vous ne paraissez pas avoir toute votre tête, sans aller jusqu'à penser que vous êtes désormais tous les deux brouillés.

Vous pouvez bien volontiers expliquer que le besoin de détail d'un projet est limité. Il est inutile de préciser avec un pourcentage à quatre décimales à quelle hauteur se situera l'augmentation des loyers l'an prochain. Pour donner des prévisions, un chiffre arrondi suffit. Cela revient à faire de l'équilibrisme, car la vérité réside souvent dans les détails. Mais si vous savez que vous êtes tous deux en train de creuser inutilement jusqu'aux nappes phréatiques, tirez le frein à main.

Rome ne s'est pas faite en un jour, cela demande du temps

La précipitation, c'est uniquement pour les personnes qui manquent de rigueur. Nous pouvons dire aux Bleus de se presser, mais cela entre par une oreille et ressort par l'autre. La vitesse n'est pas une fin en soi. C'est également le cas lorsque, dans une situation stressante, nombre de Bleus ralentissent la cadence encore plus, car vous n'avez pas vraiment le temps de commettre des erreurs. Mieux vaut être vraiment minutieux pour éviter les correctifs chronophages.

Malgré cela, l'urgence est parfois de mise, en particulier au sein de la société trépidante qui est la nôtre aujourd'hui : pressé d'aller au travail, pressé au bureau, pressé de rentrer du bureau, pressé à l'école, à la crèche, dans les embouteillages, au supermarché, l'urgence règne partout. Comme d'habitude, je n'invite pas à adopter le type de comportement susceptible d'engendrer une maladie liée au stress. Mais parfois, vous devez simplement accélérer la cadence pour ne pas perdre le match. En apparence, le Bleu paraît assez indifférent. Il travaille à son rythme sans se soucier de ceux qui l'entourent et qui souffrent de burn-out. Ils ne peuvent s'en prendre qu'à eux-mêmes.

*

Conclusion : annoncez calmement et méthodiquement aux Bleus que, la semaine prochaine, un rythme plus rapide pourrait être nécessaire. Expliquez-leur précisément pourquoi c'est tellement important. Indiquez qu'il ne reste que

38 heures de travail. Ce temps doit être employé correctement. Mettez l'accent sur la vision d'ensemble. Donnez-leur de bonnes raisons d'aller à l'encontre de leur tendance naturelle.

Vous pouvez aisément le prouver en mettant l'accent sur le plan à long terme, qui doit être suivi et non ruiné, en sachant que la prochaine date limite doit être respectée. Si, par exemple, il s'agit de rénover votre maison, il pourrait être utile de négocier à l'avance la date où tout sera terminé. Si la belle-famille arrive dans quatre semaines, il faudra que les travaux soient achevés. Calculez le nombre d'heures qui seront consacrées à la rénovation. Décidez des tâches prioritaires. Veillez à ce que le Bleu suive bien le plan, à savoir qu'il passe à la tâche suivante une fois qu'il en a achevé une. Sinon, il risque de passer cinq heures à peaufiner les détails, temps dont il ne bénéficie pas.

Si c'est écrit, c'est que cela doit être vrai

Est-il possible de ne pas se servir de son instinct ? Essayez de poser cette question à une personne exclusivement Bleue et voyez ce qu'il se passe. Cela revient à forcer des végétariens à assister à un abattage de phoques. L'instinct est le contraire de la pensée rationnelle et rien ne saurait être plus éloigné du Bleu.

Attendez une minute : cela signifie-t-il que vous ne devez jamais employer votre propre intuition ? Même les Bleus ont ce que nous appelons un sixième sens ou du « nez » pour ce qui peut fonctionner. La différence, c'est qu'ils ne lui font pas confiance. Cela peut bien entendu être une erreur. Surtout, il n'est pas possible de prouver quelque chose à l'aide de l'intuition. La seule chose qui compte, ce sont les faits. Il n'est même pas certain qu'ils suffisent. Il peut y avoir d'autres éléments au moins aussi intéressants à prendre en compte.

*

Conclusion : dites à votre ami Bleu que s'il manque de faits mais doit avancer malgré tout, il peut néanmoins suivre son sentiment. Cela peut s'appliquer au travail ou au plat qu'il convient de manger dans un restaurant que vous fréquentez pour la première fois. Dites clairement au Bleu qu'il sera forcé de faire quelque

chose s'il ne veut pas avoir faim. Prouvez-lui qu'il vaut mieux agir que de ne pas bouger.

Exprimez-vous en montrant qu'il est logique de s'en remettre à son intuition dans cette situation, parce que nous ne disposons pas de tous les faits. Expliquez-lui qu'il se rapprochera de toute façon de la meilleure qualité – à 95,3 % seulement – et qu'il peut tirer de cette situation de précieux enseignements. Aidez-le à calculer les risques. Mais allez de l'avant.

C'est l'heure de prendre des décisions

Le Bleu considérant comme moins importante la décision proprement dite que le chemin y menant, la situation peut rester bloquée. Après avoir minutieusement recueilli les faits et étudié méticuleusement la situation, vous finissez par arriver au moment de vérité : la décision. On risque de se retrouver dans une impasse : d'un côté ceci, mais de l'autre cela.

Un chef de projet que j'ai rencontré il y a quelques années souhaitait acheter une voiture neuve. Pendant huit mois, il a essayé 16 marques et plus de 50 modèles avec différentes combinaisons : moteur, châssis, transmission, aménagement intérieur, couleur. Il a tout essayé. Intérieur cuir/tissu, essence/diesel, boîte automatique/manuelle. Il a fait tous les calculs concernant la consommation, la dépréciation et a fourni des graphiques aux différents vendeurs à des fins d'évaluation. À l'issue d'une phase de tourment intérieur considérable, il a acheté une Volvo V70, qui était à l'époque la voiture la plus prisée en Suède, en gris métallisé, couleur ayant alors le plus de succès. Ce modèle a été la voiture la plus testée par la presse spécialisée suédoise cette année-là. On peut penser qu'il aurait pu faire son choix en lisant ces articles.

« Pourquoi as-tu fait cela ? », lui a-t-on demandé. « Pourquoi pas ? », a-t-il répondu.

C'est là que vous pouvez aider le Bleu en lui fournissant la pièce clé du puzzle. Essayez de l'orienter avec douceur dans la bonne direction, ou tout du moins dans une direction.

Conclusion : prêtez attention au moment où le processus s'interrompt. Si, par exemple, un employé doit être embauché, il se peut qu'il y ait deux candidats de valeur égale. Jusqu'ici, tout va bien. Le Bleu a transmis des informations très complètes par e-mail et tenu tout le monde informé des étapes à respecter. Le processus a été suivi à la lettre.

Pour que quelque chose se produise, fournissez au décideur les données qui lui permettront de choisir n'importe quel candidat. Poussez-le à se décider. Rappelez-lui que la date limite approche. Soulignez que cela nuira à la qualité s'il ne fait aucune proposition. Expliquez-lui que tout est parfaitement examiné et que, quel que soit le candidat sur lequel se porte son choix, tous les risques ont été éliminés.

RÉSUMÉ

Vous avez désormais une idée de la façon dont vous pouvez faire face aux différentes couleurs et parvenir à vos fins. Adaptez-vous d'abord au rythme des autres. De cette manière, vous gagnerez leur confiance et ils seront en mesure de se reconnaître en vous.

La règle de base consiste à adopter un comportement Rouge lorsque vous êtes face à un Rouge, un comportement Jaune avec un Jaune, un comportement Vert avec un Vert et enfin un comportement Bleu avec un Bleu. Mais la difficulté est par exemple de devoir vous adapter à un Bleu si vous êtes Jaune. Un peu d'entraînement peut alors s'avérer nécessaire. Cela dépend de la couleur que vous affichez, du degré de votre conscience de soi et de votre résolution à progresser avec un contact spécifique au quotidien. Vous pouvez toujours procéder comme Adriano, à savoir être vous-même.

Il faudra ensuite éloigner la personne des problèmes secondaires. Comme vous l'avez vu, chaque couleur a des points faibles qui sautent aux yeux. Un Bleu peut aider un Jaune à se montrer plus concret et le Jaune peut peut-être persuader le Bleu de se détendre un peu et d'être plus spontané.

Au risque de faire dans le cliché, il s'agit avant tout de travailler ensemble et d'être sur la même longueur d'onde que les autres. Vous le saviez déjà, mais c'est l'objet de la présente conclusion et je viens de vous montrer comment y parvenir.

CHAPITRE 13

COMMENT ANNONCER UNE TRÈS MAUVAISE NOUVELLE, OU QUAND UNE CRITIQUE POSITIVE DEMEURE MALGRÉ TOUT... UNE CRITIQUE

LA DIFFICULTÉ DE DIRE CE QUE L'ON PENSE

Qui a hâte d'apprendre une mauvaise nouvelle ? Pas grand monde. Il faut malgré tout parfois faire ce genre d'annonce. Dans ce monde fait d'imprévus, nous sommes parfois porteur d'une mauvaise nouvelle. Le Rouge est probablement le plus doué pour annoncer des choses que personne ne veut entendre. Il vous apprend alors, de manière plutôt insensible, que vous êtes viré, avant de vous demander si vous souhaitez un peu de lait dans votre café. Délicat ? Non, pas du tout. Il vient simplement de finir d'exécuter la tâche qui lui incombait.

Mais il y a bien sûr mauvaise nouvelle et mauvaise nouvelle. Porter de graves accusations personnelles est une chose, mais vous apprendre que votre grand-mère vient de mourir en est une autre. Personne n'apprendra un décès dans la bonne humeur, alors qu'un commentaire négatif peut toujours être ajusté de façon à froisser son destinataire le moins possible.

Donner un avis ne coule pas de source. De nombreuses personnes en sont malades et, dans mes programmes de formation au *leadership*, j'ai croisé beaucoup de gens qui jugeaient que c'était loin d'être évident. Il est non seulement difficile d'exprimer un avis, mais également d'en être le destinataire. En fait, c'est vraiment étrange, car la position de destinataire implique seulement de recevoir le message. Mais quiconque ayant déjà reçu un retour puis tourné les talons sait qu'il est parfois

difficile de prononcer un seul mot. Lorsque le message est mal délivré, le destinataire éprouve comme un nœud à l'estomac. Il m'arrive à moi aussi de ne pas être sur la bonne fréquence quand je reçois un avis.

De nombreux cadres de ma connaissance contournent l'obstacle en ne délivrant jamais de retour. Nous ignorons comment procéder, comment donner un avis positif ou négatif, alors nous nous en passons. Inutile de préciser que ce n'est pas la solution.

Faire simplement son travail présente des inconvénients

Autrefois, j'avais un collègue, Micke, dont le niveau de performance était exceptionnel depuis longtemps. De nous tous, c'était celui qui maîtrisait le mieux son budget. Il avait remporté tous les concours entre représentants et les clients le tenaient en haute estime. Régulièrement, des boîtes de chocolats et des bouteilles de vin lui étaient livrées au bureau.

Que faire avec ce genre de collègue ? Vous veillez à ce qu'il reste dans l'entreprise. Aussitôt dit, aussitôt fait. Je souhaitais lui montrer qu'en tant que chef, j'étais très content de lui. J'ai donc appelé sa femme et tout préparé. Un vendredi, juste après le déjeuner, j'ai convoqué le groupe dans la salle de conférences. Devant tout le monde, j'ai dit à Micke de venir à mes côtés et je lui ai expliqué qu'il était très apprécié et que nous souhaitions lui témoigner notre joie de le compter au sein de l'équipe. Je lui ai dit qu'il pouvait prendre son après-midi, emmener sa femme au restaurant et au cinéma et que je réglerai l'addition. Je lui ai donné 500 couronnes suédoises (48 euros) – comprenez bien que c'était il y a quelques années – et deux billets de cinéma. La baby-sitter était déjà réservée et il pouvait donc partir. Nous l'avons applaudi et tout cela a tourné à la séance de bises et de câlins.

Micke n'a pas dit un mot sur le moment, mais sa réaction s'est manifestée après coup.

Il m'a pris à part et m'a passé le plus grand savon de mon existence. Comment avais-je pu lui faire ça ? Le traîner devant 27 personnes qui le fixaient ! C'était horrible ! Il faisait simplement son travail. Il m'a fait promettre de ne jamais récidiver. Et il m'a fait la tête pendant une semaine.

Micke était Vert. Vous avez votre dose d'indices ?

Il existe une immunité acquise aux avis donnés

Il existe plein de mauvaises façons de donner son avis. Je vais vous présenter des méthodes à expérimenter si vous souhaitez vous y prendre mieux. Chose amusante, cela fonctionne aussi bien pour les retours positifs que négatifs. Certaines personnes sont immunisées contre le premier type de retour et d'autres contre le second. J'ai choisi de mettre l'accent sur les négatifs car ils sont généralement les plus difficiles à donner. Si vous y parvenez, vous serez probablement capable de vous charger aussi des retours positifs.

Les conseils dispensés ci-dessous portent aussi bien leurs fruits dans la vie personnelle que dans l'univers professionnel. Reste à déterminer la couleur de votre cible. Cela démarre donc par une analyse des couleurs présentes dans la pièce. Il vous suffit ensuite de vous mettre au travail. L'objectif est que le retour soit efficace, qu'il provoque un changement. Vous pourrez exploiter le contenu intégral du chapitre précédent, à savoir la façon dont les autres perçoivent les différentes couleurs, si vous savez comment procéder. La section à suivre vous aidera à découvrir comment vous y prendre.

COMMENT DONNER UN AVIS – NOUS COMMENCERONS COMME D'HABITUDE PAR LES ROUGES : CHICHE !

Bonne nouvelle, vous n'avez pas besoin de compétences extraordinaires pour donner un avis négatif à un Rouge. Il suffit d'une tenue ignifugée. Quelle que soit la manière dont vous vous y prenez, la température ambiante grimpera. Si vous y êtes préparé, vous ne rencontrerez aucun problème majeur. Mais si un Rouge ne réagit pas à ce que vous dites, vous aurez alors des raisons de vous inquiéter. Cela dépend s'il vous ignore, vous et votre message, ou s'il se sent mal. Il se produit généralement l'un des scénarios suivants. Accrochez-vous !

Dans la mesure du possible, évitez les fioritures

Soyons très clairs, le plus facile lorsque vous critiquez un Rouge est d'éviter toute forme de fioritures. C'est assez difficile comme ça de devoir délivrer ce genre

d'information, car, après tout, un Rouge sait qu'il a raison et que vous avez tort.

Il y a de nombreuses années, je parlais du comportement Rouge avec un groupe de vendeurs dont la plupart étaient Jaunes. Ils ont cerné assez vite le comportement des Rouges et la personne la plus Rouge qui me soit venue à l'esprit sur le moment était leur chef, le directeur commercial. Ils l'ont décrit comme étant un individu rustre qui ne savait pas écouter, complètement insensible, manipulateur, intransigeant sur les résultats, de mauvaise humeur, trop pressé, sans oublier tout un tas de qualificatifs des moins flatteurs. Le groupe était très préoccupé, car ils le soupçonnaient de détester son équipe. Il travaillait certes très dur, ce qui suscitait leur respect, mais parce qu'il réclamait des propositions de développement et qu'il démolissait systématiquement tout ce qui n'allait pas dans son sens, aucun progrès n'était jamais réalisé. En outre, il contrôlait en détail tout ce qu'ils faisaient. Sans doute était-ce pour cela qu'il travaillait si dur. Ce tableau paraissait vraiment inquiétant et l'équipe commerciale allait se faire tailler en pièces très prochainement si aucune mesure n'était prise.

J'ai appelé le directeur commercial pour lui répéter ce que le groupe avait dit. Il m'a écouté avec un intérêt de plus en plus marqué, sans pour autant exprimer une grande inquiétude. Mais sa réaction était intéressante. Après lui avoir expliqué que ses 20 vendeurs – la ressource la plus importante à sa disposition pour atteindre ses objectifs personnels – le considéraient comme un connard insensible et agressif, il a répondu :

« Ce n'est qu'une accumulation d'exemples. Ça ne me concerne pas. C'est leur inaptitude qui pose problème. S'ils travaillaient plus dur et étaient plus performants, je n'aurais pas à être sans arrêt sur leur dos. »

Lorsque j'ai ajouté que son impatience stressait le groupe et plongeait les vendeurs dans l'incertitude, il a répondu que ce n'était pas sa faute. L'impatience n'était pas une faiblesse, mais une vraie force, bon sang ! S'il traînait les pieds comme le fait tout le monde au sein de l'entreprise, rien n'avancerait. En revanche, si les autres passaient la vitesse supérieure dans tout ce qu'ils entreprenaient, il pourrait peut-être alors calmer un peu le jeu et ne pas être aussi obstiné. C'était eux le problème, pas lui.

Donner des exemples concrets, ne pas tourner autour du pot

Comme c'est souvent le cas avec les Rouges, la faute incombe aux autres. Si les Rouges savent faire avancer les choses sans la contribution d'autrui, ils sont prompts à désigner des boucs émissaires. N'oubliez pas l'esprit de compétition qui rôde en permanence sous la surface. Pour faire passer le message à cet homme, j'ai décidé de décomposer le tableau en minuscules éléments et de donner des exemples précis.

Je lui ai par exemple expliqué que lorsqu'il appelait un vendeur le vendredi soir à 21 heures pour lui poser des questions difficiles sur un client particulier, il gâchait le week-end à venir de son employé. Inutile de lui dire que le vendeur se sentait mal ou ne parvenait pas à dormir, car il ignorerait ce détail. Il n'était pas responsable de l'état d'esprit des autres. Cependant, je lui ai indiqué que le vendeur revenait lundi au bureau complètement épuisé moralement, incapable de mener ses missions à bien ou de décrocher la moindre vente. En conseillant au directeur commercial de donner des réponses claires, j'ai pu lui faire prendre conscience que lui aussi aurait des problèmes si les résultats chutaient. Il disposait soudain d'une raison d'y réfléchir à deux fois.

S'en tenir aux éléments factuels

C'est l'une des astuces. N'oubliez pas qu'un Rouge n'est pas vraiment préoccupé par les sentiments ou les pensées des autres, il s'intéresse aux faits et aime régler les problèmes. Il se considère comme un excellent spécialiste de la résolution des problèmes et je lui ai indiqué qu'il était la seule et unique clé de la réussite de l'équipe. De quoi flatter son ego. Il s'est vu comme un dirigeant d'envergure dont la capacité à diriger le groupe était le facteur crucial pour dominer totalement son secteur d'activité.

Être prêt à ce que la guerre éclate

Ainsi, à coups d'exemples concrets, j'ai progressivement passé en revue la façon dont son équipe commerciale le percevait. Le directeur commercial a systématiquement protesté, s'opposant fermement à la moindre critique envers sa personne. Il ne faisait que son travail. À chacun de mes exemples, je devais répéter la même chose :

peu importe ce qu'il pensait, quels que puissent être les avis formulés par les vendeurs, ces derniers avaient un problème. Il a juré, s'est mis en colère et m'a accusé d'être incompetent. Il a dit qu'il ne ferait plus jamais appel à moi et que je serai *persona non grata* dans tout le secteur d'activité car j'avais osé l'attaquer sans motif.

Pour répondre à cet ouragan, j'ai refusé d'entrer dans son jeu. Je me suis penché en arrière sur ma chaise et j'ai attendu que l'orage passe. Dans cette situation, le pire que vous puissiez faire est de participer à son cinéma et de vous mettre à hurler et à taper du poing sur la table. Pour l'emporter dans n'importe quelle situation, d'instinct, il prend carrément le pouvoir. Le stade suivant ne se déroule pas dans sa conscience. Il ignore le fait que nous allons être appelés à nous retrouver prochainement. Son but est de gagner la bataille, même si cela doit lui faire tirer un trait sur une relation. Il ignore les conséquences de son choix, l'agressivité prime et le véritable combat démarre. Un Rouge peut très bien songer à essayer de vous détruire.

Mais si – comme je l'ai fait – vous refusez d'entrer dans son jeu, vous pouvez vous en sortir. Je suis donc resté assis et quand il a fini par se calmer, je suis simplement passé au point suivant sans révéler que j'avais été influencé par sa tirade furieuse. J'ai progressivement réussi à faire en sorte qu'il perçoive l'impact de son attitude sur le groupe. Et, petit à petit, il a commencé à prendre conscience que s'il ne parvenait pas à ses fins, il devrait se maîtriser, être plus détendu avec les gens, ne pas être trop exigeant avec les autres – et avec lui-même –, accepter qu'un projet ne puisse pas être mis en œuvre, attendre la date limite au lieu d'exiger, comme c'était le cas, une remise anticipée, tout cela parce qu'il s'ennuyait.

Demander à la personne de répéter ce que vous avez dit

Vu de l'extérieur, cet incident ressemble probablement à une violente querelle, mais je savais que je pouvais vraiment changer les choses si je ne baissais pas les bras. J'ai donc fait ce que je recommande à tous ceux qui tentent de délivrer un retour négatif à un Rouge, à savoir lui demander de répéter les termes de l'accord auquel nous étions parvenus.

Par conséquent, ce directeur commercial a dû docilement passer en revue, point par point, la manière dont il allait se comporter à l'avenir dans certaines situations bien précises. (J'avais été missionné en ce sens par le P.-D.G., et nous le savions pertinemment tous les deux.) Mais même si intellectuellement il admettait que j'avais raison, il ne parvenait pas vraiment à céder. Il a rayé l'un des éléments les moins importants de la liste, montrant clairement qu'il s'agissait d'une victoire à ses yeux. Il était en quelque sorte sorti vainqueur de l'affrontement.

*

Conclusion : préparez-vous extrêmement bien et essayez de ne pas délivrer un retour négatif à un Rouge si vous ne vous sentez pas solide ce jour-là. Vous devez avoir une grande confiance en vous. Choisissez donc soigneusement le moment. Un Rouge est toujours fort et très confiant, cela n'a donc pas d'importance pour lui. Il se lancera sur-le-champ dans la bataille si besoin. Et attendez-vous à ce qu'il essaie de vous le faire payer. Il vous accusera de tous les maux imaginables pour avoir le sentiment d'avoir pris le dessus. Ne tombez pas dans ce piège.

VOICI COMMENT DONNER UN AVIS À UN JAUNE, SI VOUS AVEZ LA PATIENCE NÉCESSAIRE

Les Jaunes sont excellents dans de très nombreux domaines, notamment quand il s'agit de changer les choses. Idéalement en permanence. Vous pouvez considérer qu'être le destinataire d'un retour est un moyen d'améliorer les choses. Un retour négatif, en particulier, permet souvent d'accroître les performances. Mais avec les Jaunes, cela ne fonctionne pas ainsi.

Pour parler clairement, cela ne marche pas du tout comme ça. Les Jaunes sont certainement favorables au changement, mais l'idée doit venir d'eux. Un retour provenant de l'extérieur n'est pas toujours le bienvenu.

Janne, un très bon ami, sait divertir une assemblée de manière phénoménale. Il n'y a pas un groupe qui lui résiste, mais il faut lui donner suffisamment d'espace. Ses histoires sont généralement excellentes et, lors d'un dîner, il sort toute une série

de plaisanteries et tout le monde se tord de rire. Les blagues s'enchaînent et le tout est extrêmement divertissant. Janne est vraiment drôle, aucun doute là-dessus.

Mais – et c'est un « mais » majuscule (vous voyez ce que je veux dire !) – il consomme tout l'oxygène de la pièce. Personne ne peut en placer une. Si vous essayez, il s'interrompt et vous étouffe, car il ne considère pas ses interlocuteurs comme des partenaires de conversation, mais plutôt comme son public. Au bout d'un moment, les rires s'estompent et l'auditoire ressent une certaine gêne. Nous qui le connaissons bien savons que cela est dû à son désir d'occuper en permanence le devant de la scène, mais pour les autres, il faut plus de temps pour deviner ses intentions.

Un jour, lors d'un dîner, c'est allé si loin que les gens se sont mis à critiquer Janne derrière son dos. Ça ne présageait rien de bon, j'ai donc décidé de prendre le taureau par les cornes.

S'attendre à ce qu'il se mette à parler d'autre chose – Avoir une idée en tête et la suivre !

En premier lieu, je me suis préparé. Me contenter de parler du problème en tête-à-tête avec Janne ne porterait pas ses fruits. Il prendrait alors les rênes de la conversation et me détournerait du sujet. Cela pourrait peut-être être la base d'une bonne histoire ! J'ai donc décidé de lui donner quelques exemples concrets. J'ai également consigné précisément par écrit les effets que pouvait avoir son comportement sur les gens. Et j'ai essayé d'anticiper toutes ses objections.

Aussitôt dit, aussitôt fait. Un jour, Janne me donnait un coup de main dans mon jardin de rocaille et, après avoir fini de travailler, nous étions assis là, en sueur et épuisés, une bière à la main. Il venait tout juste de me raconter le voyage qu'il avait fait en Espagne et la peur bleue qu'il avait ressentie lorsque le bateau qui les transportait vers une île minuscule sur laquelle il devait passer deux nuits avait failli chavirer. (Sa femme m'avait déjà raconté qu'ils n'avaient même pas pris le bateau, mais plutôt un petit avion.) Mais lorsqu'il s'est interrompu pour reprendre son souffle, j'ai saisi l'occasion.

« Janne, ai-je dit. Il faut que l'on parle d'un problème grave. Tu parles trop. Et tu inventes des choses. Je sais que ce que tu viens de dire n'est pas vrai parce que j'en

ai déjà parlé avec Lena. Elle m'a dit que vous aviez pris l'avion pour aller sur l'île. Cela doit cesser, car tu finiras par te mettre mal avec les gens. »

Janne m'a fixé comme si j'avais perdu la tête. « Je ne parle pas trop », a-t-il répondu un peu surpris. « Et même si c'était le cas, ce serait parce que j'ai beaucoup de choses à dire. Je me souviens d'une fois où... », je lui ai mis la main devant la bouche en l'agitant rapidement d'avant en arrière. Ça la fait taire et je suis passé directement à la phase suivante.

Donner des exemples très concrets, obtenir systématiquement le consentement de l'autre

« Lors de la dernière fête où nous étions ensemble, tu as parlé plus de 50 % du temps. Je t'ai chronométré. Pendant deux heures, tu étais entouré de ta cour.

— Tu as ri, a-t-il répondu, désormais assez bougon.

— Au début. Mais si tu avais été plus observateur, tu aurais remarqué que je n'ai ri qu'au début. Et après coup, j'ai entendu plusieurs personnes parler, de manière plutôt négative, de ton besoin d'occuper le devant de la scène. »

Janne s'est alors vraiment indigné.

« Qu'ils sont ingrats ! J'ai amusé les gens et qu'est-ce que je récolte ? De l'hostilité, carrément ! Un couteau planté dans le dos !

— Je ne suis pas en train de juger ce qu'ils ont dit, ai-je ajouté, mais j'ai remarqué qu'ils estimaient que tu parlais trop. Tu comprends ce que je veux dire ? »

Il est incroyablement important d'obtenir l'acceptation de ce message. Un problème que vous ne reconnaissez pas n'a pas besoin d'être résolu. Qu'a fait Janne ? Il a acquiescé de la tête d'un air morose. Je pensais que c'était un bon début, après tout.

Puis il s'est produit quelque chose de très étrange.

Prendre conscience que ses oreilles sont probablement déconnectées

« Je comprends que tu aies pu t'ennuyer, m'a-t-il dit. Tu as raison. Il faut que je me renouvelle. Je raconte bien trop souvent ces histoires. Je dois arrêter de me répéter. »

J'ai secoué la tête, désespéré. Il n'avait absolument rien compris.

J'ai poursuivi : « Ce n'est pas la qualité de tes histoires qui est en cause. Tu dois simplement en raconter moins. Tu n'as qu'à en garder une sur trois. Élimines-en deux sur trois. Le problème, c'est que tu parles trop et non pas que tu te répètes. Tu dois laisser parler les sept autres personnes présentes à table. »

Mais il n'écoutait pas. Il a commencé à me raconter une nouvelle histoire simplement pour savoir si je la connaissais déjà. J'ai dû répéter tout mon argumentaire et vérifier qu'il avait bien compris.

Veillez à expliquer que vous n'avez rien contre lui personnellement, mais que le problème tient à son comportement

Mais il est difficile de critiquer un Jaune, car il s'offusque vite. Si tout ne marche pas comme sur des roulettes en permanence, c'est qu'il doit y avoir un problème quelque part. Il pense alors que vous êtes subitement devenus ennemis. Et c'est ainsi que Janne a réagi. Il s'est écarté d'environ 10 centimètres de moi, signe manifeste de son mécontentement. J'ai donc fait comme avec les jeunes enfants. Je lui ai expliqué que je le considérais toujours comme mon meilleur ami et que je le trouvais vraiment drôle. La seule chose que je souhaitais, c'était qu'il cesse un peu de déblatérer. C'était allé trop loin. Je lui ai répété au moins une bonne dizaine de fois que je l'aimais beaucoup.

C'est malheureusement un auditeur effroyablement mauvais et j'ai dû lui rappeler tous ces trucs amusants que nous avons faits ensemble et lui redire qu'il était extrêmement important pour moi. J'ai également choisi de faire un commentaire et de le féliciter pour le choix de sa nouvelle voiture. Je l'ai tout simplement manipulé. Petit à petit, il a commencé à se déridier et son langage corporel était moins sur la défensive.

Se préparer à faire face à des mécanismes de défense particulièrement robustes – le risque du complexe du martyr

Mais ça n'a pas suffi. Janne a fait ce genre de commentaire : « Personne ne m'aime, les autres sont bien plus amusants, je pensais que tu me trouvais drôle », en plus,

bien entendu des mécanismes de défense traditionnels : c'est lui qui animait le dîner. Les autres étaient calmes et ennuyeux. Qu'est-ce qu'un nul introverti pouvait bien avoir d'amusant ? Et pourquoi le fait de parler trop poserait-il problème ? Mais non, c'était en fait une grande qualité. J'ai souligné qu'outre le fait qu'il occupait tout l'espace, il comblait également les vides laissés par les autres.

Un exemple concret : lors du dernier dîner, on a posé à sa femme Lena une question à cinq reprises, et à chaque fois, c'est Janne qui a répondu. C'en était presque ridicule. Tout le monde l'a remarqué, sauf Janne. Lena a carrément cessé de prendre la parole.

« Mais elle mettait un de ces temps à répondre ! Je connaissais la réponse ! » Il ne comprenait rien où il avait choisi sciemment de faire semblant de ne rien comprendre.

Demander à la personne de répéter les termes de votre accord et faire un point dès que possible

Plus facile en théorie qu'en pratique. Les deux fois où nous nous sommes retrouvés après notre conversation, il était sur ses gardes. Il est resté silencieux pendant tout le repas. C'était assurément une expression infantile de sa tristesse. En outre, il était manifestement sur le point d'exploser de frustration. Garder le silence revenait à refuser de lui fournir de l'oxygène. Et ce qui l'irritait le plus, c'est qu'aucun des convives ne lui demandait pourquoi il ne disait rien. Ne voyaient-ils pas qu'il faisait cela pour leur bien ?

Sa femme s'est mise à prendre plus souvent la parole et les gens l'appréciaient vraiment, car elle était extrêmement agréable.

Au bout d'un moment, Janne est redevenu lui-même. C'était ce qu'il y avait de plus facile à faire. Il ne voyait aucun avantage flagrant à garder le silence. Et Lena a de nouveau sombré dans l'oubli. Concernant Janne, notre amitié était plus importante à mes yeux que d'essayer de changer son comportement. Je n'ai jamais plus soulevé ce problème, mais il m'est arrivé de m'éloigner momentanément de lui. J'en avais tout simplement besoin.

Conclusion : les Jaunes sont en fait les individus les plus difficiles à changer, contrairement à ce que vous pourriez penser, en raison de leur souplesse et de leur créativité. Ils n'écoutent pas et ne mettent en œuvre que les changements décidés par leurs soins. Vous devez donc flatter leur ego en fonction de votre niveau d'énergie et leur faire dire certaines choses.

Il vaut la peine de garder à l'esprit que leur mauvaise mémoire s'applique également à la rancune. S'ils se sentent très mal sous le feu des critiques, ils ont tendance à les oublier facilement. Ils refoulent simplement tout ce qui est pénible. Par conséquent, si vous supportez les grognements et récriminations, parfois même accompagnés de quelques larmes, vous pouvez continuer de progresser vers votre objectif : parvenir au changement qui vous sera à tous deux bénéfique. Vous finirez par réussir si vous faites preuve de patience et de persévérance.

VOICI COMMENT DIRE CE QUE L'ON PENSE À UN VERT, MAIS COMMENCEZ PAR Y RÉFLÉCHIR À DEUX FOIS

J'aimerais par-dessus tout sauter cette section. Pourquoi, me demanderez-vous peut-être ? C'est simple. Critiquer un Vert peut s'avérer cruel. Il se sentira mal et ne tiendra plus à participer à quoi que ce soit. En général, il est doté d'un ego assez faible et se montre souvent critique envers lui-même. Vous ne souhaitez certainement pas alourdir davantage son fardeau.

Une seule chose à prendre en compte : il existe une différence entre être critique envers soi-même et ne rien y faire. Nombre de Verts errent dans la vie en souhaitant que beaucoup de choses soient différentes. Mais ils se montrent rarement déterminés à changer une situation et leur mécontentement demeure. C'est également un moyen d'attirer l'attention et d'obtenir un peu de pouvoir. Je connais de nombreux Verts qui prennent toutes les décisions et contrôlent tout et tout le monde dans leur cercle familial en refusant de faire quoi que ce soit. Les psychologues appellent cela de l'agressivité passive, expression tout à fait pertinente.

Mais si vous souhaitez dire ce que vous pensez à un Vert, voici quelques méthodes susceptibles de porter leurs fruits. Assurez-vous simplement d'avoir décidé d'agir ainsi dès le départ.

Donnez des exemples concrets en y allant tout en douceur

Il est bien entendu toujours souhaitable d'être concret. La différence, c'est qu'un Vert écoute bel et bien, contrairement aux deux couleurs précédentes. Il entend ce que vous dites et n'aime pas ce qu'il entend. Mais il vous faut être factuel et pour cela employer la méthode inverse de celle utilisée avec un Rouge.

Inutile d'expliquer à un Rouge que vous tolérez mal son comportement ou que telle ou telle chose rend les autres mal à l'aise. Mais c'est précisément ce qui fonctionne le mieux avec un Vert. Ce dernier est très axé sur les relations et n'aime pas offenser autrui. Cela peut s'apparenter à de la manipulation, mais si l'un de ses agissements vous rend triste, vous met en colère ou vous décourage tout simplement, dites-le. Un Vert percevra votre humeur à l'aide de tous ses sens et saisira ce que vous souhaitez dire à condition que vous osiez vous exprimer clairement.

Pas de fioritures inutiles, exprimez-vous avec douceur

Là encore, c'est une question de clarté. Si vous êtes un tant soit peu humain, vous verrez à quel point un Vert s'effondre si vous le critiquez de manière négative. Si vous dites à votre conjoint que vous vous sentez complètement délaissé et mal-aimé parce qu'il reste en permanence devant la télévision à regarder du sport, il en sera très affecté quand cela fera tilt dans son esprit. Il est alors important de ne pas en rajouter avec des commentaires tels que « Ce n'est pas si grave » ou « J'ai encore de la peinture à faire ». Osez être clair et allez droit au but.

Vous devez transmettre correctement votre message. Clairement, mais en douceur. Une main posée sur l'épaule de quelqu'un peut suffire à indiquer que vous demeurez amis, mais que tel ou tel de ses agissements vous pose problème.

Tu as raison, je suis vraiment stupide !

L'apaisement total qui se produit lorsque vous dites à un Vert ce que vous pensez de son attitude est une variante du complexe du martyr du Jaune. Un Vert peut très bien rester prostré, en s'accusant de toutes sortes de mots plus stupides les uns que les autres. Il n'est pas rare qu'il se fende de commentaires tels que « Je ne le referai

JAMAIS PLUS ». Les réprimandes sévères sont parfois inévitables et les larmes peuvent alors couler. Il s'accable à coups d'arguments montrant à quel point il est nul et stupide. Des semaines après, il se rabaissera en votre présence et vous dira toutes sortes de choses n'ayant aucun rapport avec le problème.

J'ai entendu l'histoire d'un homme dont la femme détestait qu'il joue chaque soir, systématiquement, aux jeux vidéo (il avait ses petites habitudes). Il a admis que c'était une attitude infantine, inutile et coûteuse. (Il dépensait chaque mois une somme rondelette pour acheter les personnages de l'un de ses grands jeux de stratégie favoris.) Il a promis d'être plus attentif aux besoins de sa femme. Il promettait tout et plus encore afin de compenser son comportement lamentable. Lors des six mois qui ont suivi, il se dépêchait de rentrer du travail afin d'avoir le temps de cuisiner avant que son épouse ne s'y mette. Il lui offrait des fleurs une fois par semaine et lui massait les pieds sans même qu'elle ait besoin de le lui demander.

C'était très gentil et très apprécié, sauf qu'il ne faisait pas ce qu'elle lui avait demandé de faire, à savoir arrêter de jouer aux jeux vidéo. Il avait éludé ce détail. Il ne lui avait jamais promis de cesser de jouer totalement.

Veillez à expliquer que vous n'avez rien contre la personne, mais simplement contre son comportement

C'est comme avec les jeunes enfants (« Papa t'aime, ma puce, mais pourrais-tu s'il te plaît arrêter de manger de la glace sur le canapé ? »). Comme avec les Jaunes, c'est la façon dont ce retour négatif affectera la relation qui pose problème. Mais vous pouvez y remédier facilement et rapidement en revenant vers la personne avec une bonne nouvelle et un jugement positif. Il suffit de dire qu'une seule tâche ne va pas. Vous devez montrer que vous n'envisagez pas de l'assassiner. Il doit s'appuyer sur ce que vous faites et non sur ce que vous dites.

Demandez à la personne de répéter les termes de votre accord et faites le point relativement vite !

J'ai remarqué que les Verts ne consignent pas toujours par écrit ce que vous leur dites. Il pourrait donc être pertinent de vérifier avec eux si tout le monde a compris

le contenu de votre conversation. Si, par exemple, vous souhaitez remonter les bretelles de votre collègue à cause de ses retards répétés, faites en sorte qu'il comprenne bien que vous parlez uniquement de sa ponctualité. Il pourrait très bien se mettre en tête que vous évoquez autre chose.

Il est bien entendu courant de comparer le comportement des autres à celui que vous adopteriez dans des circonstances similaires. Le message des Verts pouvant s'avérer assez nébuleux, ils peuvent très bien s'imaginer que vous parlez d'autre chose. Ils ne vont eux-mêmes jamais droit au but. Qu'est-ce qui pourrait donc vous chagriner autant ?

Assurez-vous d'être bien d'accord sur la nature du problème et effectuez un suivi. Il s'agit de changer quelque chose, vous souhaiteriez les voir adopter un autre comportement. Et, comme d'habitude, les Verts résolvent les problèmes en ne faisant... rien.

Veillez à ce que cela ne se produise pas dans votre groupe.

*

Conclusion : si vous êtes humain, ce que je crois, vous pourriez avoir mauvaise conscience et estimer y avoir été trop fort avec ce Vert. Je me souviens m'être disputé avec une employée de la banque dans laquelle je travaillais parce que considérais qu'elle ne faisait pas ce qu'il fallait. Elle s'est complètement effondrée et n'est pas venue travailler pendant deux jours. La situation était vraiment fâcheuse, mais quand nous en avons reparlé après coup, j'ai réalisé que je ne lui avais pas demandé d'exécuter les tâches en question. J'étais simplement parti du principe qu'elle voyait les choses comme moi.

J'admets volontiers qu'à l'époque, je manquais d'expérience et que je n'étais pas un patron très efficace. J'ai donc commis l'erreur classique, à savoir considérer la situation de mon point de vue et être exaspéré par le sien. Et quand j'en ai pris conscience plus tard, j'ai vraiment eu honte de moi. Elle paraissait bouleversée et faisait tout pour m'éviter. Résultat, pendant longtemps, je n'ai plus osé lui dire que « Bonjour » et « Au revoir ». Elle a fait ce que les Verts savent faire de mieux, se dérober et en faire moins que prévu.

Nombre de Verts savent d'instinct quand il faut se la couler encore plus douce, mais là, cela a dérapé. Cette femme ne faisait presque rien car elle sentait mon hésitation et cela ne me surprendrait pas qu'elle ait tiré parti de ma mauvaise conscience pour s'en sortir. Je l'ai complètement perdue. Elle a fini par être licenciée parce qu'elle ne faisait pas son travail et mon patron m'a beaucoup critiqué car je n'avais pas su gérer le problème.

Veillez à ne pas commettre la même erreur que moi. Ne laissez pas les choses aller trop loin. Traitez le problème avant qu'il ne soit trop tard. Émettez votre avis critique, même aux gentils Verts présents dans votre vie.

VOICI COMMENT DIRE CE QUE L'ON PENSE À UN BLEU, MAIS JE TIENS À VOUS PRÉVENIR TOUT D'ABORD

Avant qu'il ne vous vienne l'idée d'émettre une critique à un Bleu, pour l'amour du ciel, veillez à bien connaître votre sujet. Je vous rappelle qu'un Bleu sait exactement ce qu'il a fait et maîtrise bien mieux les détails que vous. Ayez donc bien en tête les éléments factuels avant même que l'idée de délivrer un retour négatif à un Bleu ne vous traverse l'esprit. La section à suivre porte sur la façon de transmettre votre message, mais la tâche majeure consiste à comprendre ce qu'il s'est vraiment passé.

Il peut être judicieux de commencer par vérifier auprès des autres parties prenantes et de consigner par écrit leurs propos et leur version des faits. Le Bleu sera capable de les citer et il détiendra toujours la preuve qu'il n'a rien fait de mal – sinon, il n'aurait pas fait cela. Assurez-vous donc d'être armé jusqu'aux dents avant d'organiser la confrontation.

Donnez des exemples précis et détaillés, de préférence par écrit

Il ne suffit pas de se fendre d'expressions radicales telles que « Je pense que tu travailles trop lentement, pourrais-tu s'il te plaît accélérer la cadence ? » C'est bien trop général. Peu importe que vous ayez ou non raison, l'expression « tu travailles trop lentement », ne dit presque rien. Cela s'adresse à qui ? Lentement par rapport à quoi ?

Vous devez plutôt donner des exemples précis avec un certain degré de détails.

Dites par exemple que « Le tout dernier projet a dépassé de 16 h 30 la durée initialement prévue ». Puis indiquez ce que cela a entraîné. Nous ne pouvons pas facturer au client ces 16 h 30, ce qui a fait chuté la rentabilité de 20 625 euros (16,5 x 1 250 euros de l'heure ou un autre chiffre en fonction du tarif horaire facturé).

C'est un message qu'un Bleu pourrait envisager de recevoir. Si vous deviez dire cela à un Jaune, il vous le reprocherait, mais pour un Bleu, c'est une tâche extrêmement pertinente. Vu la nécessité de fournir un retour détaillé, il s'avérerait risqué de dire ce que vous pensez au cours d'une conversation. À vous, par conséquent, de tout noter par écrit. La preuve du calcul erroné peut très bien être fournie au format Excel. Cela sera très utile, car les Bleus se méfient des personnes qui parlent trop, alors que l'écrit est tout de suite plus fiable à leurs yeux.

Couchez donc sur le papier ce que vous souhaitez dire, mais relisez tout deux fois plutôt qu'une. Et pourquoi ne pas demander à quelqu'un de vérifier les chiffres avant de prévoir une réunion avec le lambin Bleu en question ?

Ne soyez pas trop familier si vous ne vous connaissez pas très bien

Un patron Jaune ou Vert pourrait facilement taper sur l'épaule d'un Bleu et se montrer familier alors qu'il s'apprête à critiquer vertement son interlocuteur. La raison est simple : il sait qu'il réagirait très mal lui-même si quelqu'un lui adressait d'emblée des reproches sans y mettre les formes. Ce serait le meilleur moyen de faire sortir un employé Bleu de ses gonds. Il se montrerait alors méfiant et ne vous écouterait pas comme vous souhaiteriez qu'il le fasse.

Pensez à la façon dont un Rouge s'y prendrait. Il aurait tout simplement programmé une réunion, se serait assis et aurait fait part sans ambages à son interlocuteur du résultat négatif inscrit sur sa feuille. (Si tant est qu'il soit venu avec une feuille. S'il s'agit de dire à un voisin que les feuilles de ses arbres ont volé jusque dans son jardin, il lui en tendrait un sac rempli et lui demanderait de les compter.) Un Rouge ne prendra pas de gants. Il ira droit à l'essentiel. Il n'éprouvera, comme à son habitude, aucune gêne pour vous dire que votre comportement n'est pas satisfaisant. Il est impardonnable de faire traîner un projet en longueur et, dans la

mesure où il espérait que tout soit terminé 16 h 30 plus tôt et non avec un retard de 16 h 30, il est désormais extrêmement contrarié.

Tenez-vous-en aux éléments factuels

La conclusion est claire, si vous souhaitez faire passer votre message à un Bleu, vous devez vous en tenir aux faits. À chaque fois que vous avez mauvaise conscience et que vous lui dites à quel point il est apprécié, vous semez la confusion dans son esprit. Il se demande alors quel est votre véritable message. Il n'a pas d'ego à flatter et il repérera immédiatement votre tentative d'enrober les critiques dont vous devez lui faire part. Tenez-vous-en donc aux faits.

N'utilisez pas la célèbre méthode du sandwich très prisée des cadres et dirigeants suédois. Afin de désamorcer et d'adoucir un message d'une certaine gravité (vous avez perdu trop de clients, vous avez coûté de l'argent à l'entreprise, vous n'avez pas bouclé votre projet dans les temps, vous vous êtes montré impoli avec Béatrice de l'accueil), vous devez également dire quelque chose de positif (vous êtes un employé très apprécié, vous agissez habituellement de manière opportune, parfois, tout est parfait, je vous apprécie beaucoup.)

Mais la méthode du sandwich nuit gravement à la compréhension de votre message. Que vouliez-vous vraiment dire ? Pour un Bleu, c'est particulièrement inintelligible, car les fioritures qui accompagnent votre propos ont une dimension relationnelle et peut-être émotionnelle, mais certainement pas professionnelle. Rappelez-vous qu'il n'est pas là pour être votre pote, mais pour faire son travail. Veillez à évoquer cet aspect.

N'hésitez pas à lui demander s'il a des suggestions pour améliorer la situation. Utilisez des mots tels que « qualité », « évaluer », « analyser », « suivi ». Employez le langage auquel il est habitué. Ainsi, vous ferez passer votre message bien plus facilement.

Soyez prêt à subir une contre-attaque à coups de questions d'une précision extrême

Bien entendu, il n'adhérera pas immédiatement à ce que vous dites. Il est assurément raisonnable, comme dans ce cas précis avec un employé, de lui donner l'occasion de poser certaines questions. Vous prenez alors le risque de faire face à des questions qui vous donneront le sentiment d'être soupçonné. Elles pourront porter sur chaque phase du retour que vous avez fourni.

Comment le savez-vous ? Qui a dit ça ? Comment en êtes-vous arrivé à cette conclusion ? Pourquoi je ne trouve pas cette information sur notre intranet ? Pourquoi avez-vous attendu tout ce temps pour me dire ça ? Est-ce que je peux jeter un œil aux documents en question ? Où est le contrat qui stipule les règles de facturation ? Ne peut-on vraiment pas ajouter 16 h 30 à cette facture ? Est-ce que cela n'a pas déjà été fait ? Je me souviens qu'il y a quatre ans, un client a...

Vous ne pourrez sans doute pas répondre à toutes ces interrogations. À vous donc de décider à quel point vous souhaitez approfondir le sujet. Vous pouvez toujours dire que c'est comme ça et qu'il doit maintenant retourner au travail. Mais c'est la pire des solutions, tout du moins si vous souhaitez garder sa confiance. Dans ce cas, vous n'aurez prouvé qu'une chose : vous n'avez pas vérifié les détails.

Demandez à la personne de répéter ce que vous avez dit et effectuez un suivi peu de temps après

Lorsque j'anime des séminaires sur le *leadership*, le thème du retour d'information est souvent traité. C'est un sujet extrêmement complexe, surtout dans la mesure où lorsque nous donnons notre avis (et lorsque nous recevons celui d'autrui), nos émotions prennent souvent le dessus. Mais, comme d'habitude, le conseil que je donne vaut également pour les autres couleurs. Demandez à votre employé Bleu de répéter les termes de votre accord. Il doit reconnaître qu'il a vu et entendu les mêmes choses que vous.

Il sera probablement en mesure de tout réciter au mot près ou presque, mais il se peut également qu'il n'ait pas intégré le message si vous vous êtes montré trop vague ou obnubilé par la préservation de votre relation. Il comprend fort bien la nécessité de répéter ce que vous souhaitez l'entendre dire, mais il ne juge pas votre retour négatif forcément pertinent. Il aura peut-être une vision des choses bien différente.

L'exemple du dépassement du délai imparti pour un projet est un piège des plus redoutables. En effet, quand on rend le travail, il n'a de valeur que celle que lui accorde le client. Seule la qualité est de la plus haute importance. Si nous sommes négligents – toujours selon les critères du Bleu –, ce client ne passera plus commande. Quel sera alors le manque à gagner ? Par conséquent, comment pouvez-vous privilégier le facteur temps ? Sur un plan logique, il peut être facilement démontré que vous parlez à tort et à travers.

Mais si vous êtes convaincu d'avoir raison, sans que cela soit une simple impression, revenez sur le sujet quelque temps après et vérifiez qu'il a repris le bon cap.

*

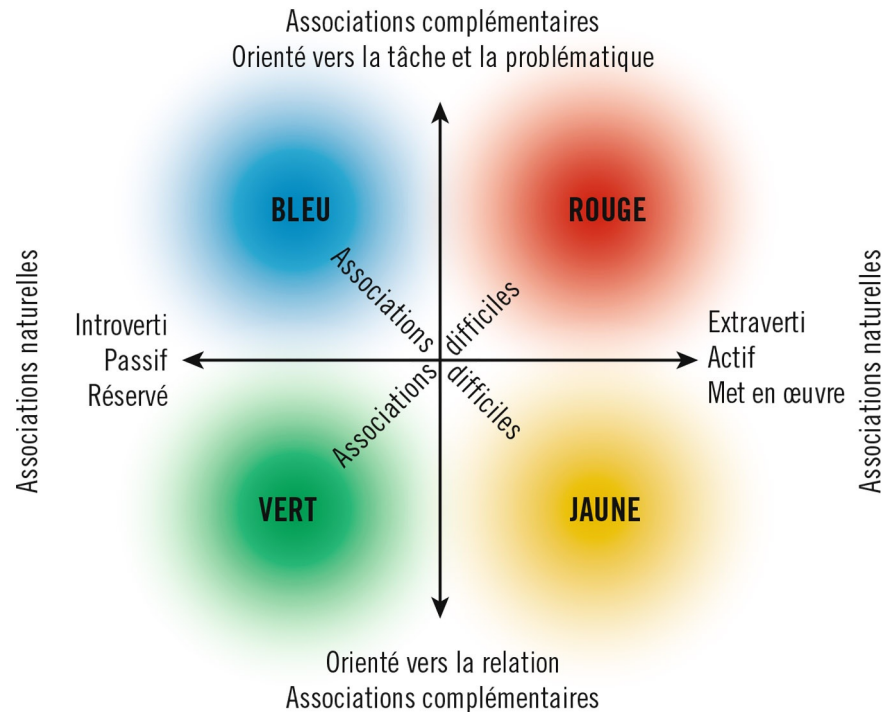
Conclusion : il est difficile de critiquer un perfectionniste. Il connaît déjà la meilleure méthode et ne changera pas d'avis parce qu'un titre ronflant figure sur votre carte de visite. À vous de faire votre travail parfaitement. Ce n'est pas plus difficile que cela.

Gardez également en tête que, même s'il est souvent difficile de faire accepter un retour d'information à un Bleu, ce dernier n'a aucun mal à critiquer les autres. Souvenez-vous, il repère toutes les erreurs commises autour de lui et peut très bien pointer du doigt les vôtres au moment où vous vous y attendez le moins, non pas parce qu'il est franchement vindicatif, mais parce que vous avez tout simplement... bâclé votre travail.

CHAPITRE 14

QUI S'ENTEND BIEN AVEC QUI ET POURQUOI ? LA DYNAMIQUE DE GROUPE DANS SA PLUS BELLE FORME

Pour faire bref, un groupe doit rassembler toutes les couleurs pour créer la meilleure dynamique possible. Dans l'idéal, chaque couleur y sera représentée à parts égales. Le Jaune propose une nouvelle idée, le Rouge prend la décision, le Vert la met en œuvre et le Bleu procède à une évaluation et vérifie que les résultats sont de qualité. Mais en réalité, on est généralement très loin de cette configuration rêvée. Il n'est pas rare que nous trouvions des Jaunes installés à des postes davantage destinés à des Rouges, ou, dans le pire des scénarios, parvenus à se hisser à la place d'un Bleu. Il existe de nombreux exemples de personnes portant la mauvaise casquette et cela s'explique en partie par le fait qu'ils ne possèdent pas les compétences requises pour mener à bien leur mission. En outre, tout est affaire de motivation. Les motivations, diverses d'une personne à l'autre, peuvent altérer le comportement de base dans des situations bien précises. Mais pour comprendre cette dimension, il faudrait réaliser toute une étude et ce n'est pas un sujet que je traite dans le présent ouvrage.



Dans ce cas, comment constituer votre équipe ? Jetez un œil au dessin ci-dessus. Il montre de manière limpide pourquoi certaines combinaisons sont plus adaptées que d'autres. Si vous êtes en phase de recrutement, cela pourrait être une bonne base de départ.

Comme vous pouvez le constater, différents assortiments de couleurs donnent de bons résultats. Encore une fois, il existe certaines exceptions, mais admettons que personne au sein du groupe n'ait connaissance de son schéma comportemental et manque donc d'une grande conscience de soi. Par exemple, il est généralement plus facile pour des individus de travailler ensemble s'ils évoluent au même rythme.

Les associations naturelles

En regardant le diagramme ci-dessus, nous pouvons constater que l'association Bleu-Vert pourrait fonctionner sans trop d'efforts de la part des deux parties. Ils se reconnaîtront assurément dans la capacité de l'autre à respirer calmement et à bien réfléchir avant d'agir. Puisque tous deux sont introvertis, chacun se sent en sécurité avec l'autre. Aucun n'ira construire des châteaux en Espagne et ils garderont tous deux les pieds bien sur terre. Ils ne stressent pas mais aiment aller au fond des

choses. Ils peuvent certes avoir du mal à prendre des décisions, mais celles qu'ils prendront seront probablement mûrement réfléchies.

De même, Rouges et Jaunes travaillent ensemble en bonne intelligence, car ils sont tous deux impulsifs et vont de l'avant. Les deux sont puissants et extravertis et, dans la mesure où ils s'expriment facilement, ils n'ont aucun mal à trouver les bons mots. Ils privilégieront certes un axe différent dans la conversation, mais le dialogue demeurera fluide. Les deux se fixent des objectifs élevés et ont l'esprit vif. Une équipe de Jaunes et de Rouges imprimera un tempo rapide. Sachant tous deux ce qu'ils veulent, ils motiveront leur entourage pour accomplir des exploits. Les difficultés apparaissent quand un Rouge perçoit un Jaune comme trop bavard, puisqu'aucun des deux n'est auditeur dans l'âme, ils décrocheront quand cela les arrange.

Les associations complémentaires

Il est également souhaitable de considérer l'autre axe et ce que privilégient les différentes couleurs. Bleus et Rouges sont focalisés sur les problèmes. Les Rouges sont assurément plus intéressés par l'objectif à atteindre que par la façon d'y parvenir, tandis que pour les Bleus, c'est strictement l'inverse (mais au moins, ils parlent de la même chose). Ils se consacrent tous deux au travail et passent peu de temps à parler football ou décoration d'intérieur, sauf peut-être au moment du déjeuner. Ils se complètent très bien. Si nous comparons cela à une voiture, le Rouge sera l'accélérateur tandis que le Bleu sera le frein. Les deux sont nécessaires pour parvenir à rouler. L'astuce consiste à ne pas appuyer sur les deux pédales en même temps.

De même, il est assez logique de placer un Vert à côté d'un Jaune. Leur rythme de travail sera différent, mais tous deux considéreront l'autre avec une certaine curiosité. Ils estiment que les gens sont intéressants et importants. Si l'un d'eux aime se la couler douce, l'autre apprécie de s'amuser. Ils trouveront assurément un axe commun. Le Vert permettra au Jaune de prendre tout l'espace dont il a besoin. L'un parle, l'autre écoute. Cela pourrait bien fonctionner. En outre, les Verts savent calmer les Jaunes légèrement hystériques qui ont parfois du mal à garder les pieds sur terre. Bien entendu, ils risquent de ne pas consacrer suffisamment de temps à

exécuter leur tâche, mais ils passeront un excellent moment. Leur entourage risque également d'avoir le sentiment qu'ils n'obtiennent aucun résultat concret et ne font que s'amuser. Dans la mesure où les deux ont des difficultés à dire « non », mieux vaut éviter de leur confier trop d'argent.

Les associations difficiles

Il existe dans le même temps des combinaisons très compliquées. Ils ne seront pas pour autant incapables de travailler ensemble, mais vous devrez prendre certaines difficultés en compte. Une solution existe si les deux parties élèvent considérablement leur conscience de soi.

Regardez [le tableau](#). La colonne de droite sous chaque couleur montre ce que la personne voit de bien et de positif dans son profil. La colonne de gauche montre que son contraire absolu pourrait le percevoir de manière moins favorable. Vous avez probablement déjà entendu parler d'une personne jugée extrêmement ennuyeuse, mais lorsque vous la rencontrez, vous découvrez un être très intéressant ayant plein de côtés passionnants. Qui a raison et qui a tort ? Chacun a son point de vue sur la question.

Le problème réside dans l'interaction entre chaque couleur et son parfait contraire. L'image positive exprime la façon dont chaque profil se voit. L'image négative illustre la façon dont la personne est perçue par les autres. Nous voyons les choses différemment.

BLEU – ANALYTIQUE		ROUGE – DOMINANT	
Critique	Appliqué	Arrogant	Volontaire
Indécis	Réfléchi	Strict	Indépendant
Borné	Sérieux/Persévérant	Résistant	Ambitieux
Tatillon	Exigeant	Dominateur	Déterminé
Moralisateur	Méthodique	Dur	Efficace
VERT – STABLE		JAUNE – STIMULANT	
Têtu	D'un grand soutien	Manipulateur	Inspirant
Incertain	Respectueux	Colérique	Stimulant
Accommodant	Serviable	Indiscipliné	Enthousiaste
Dépendant	Fiable	Constamment dans l'opposition	Théâtral
Maladroit	Agréable	Égoïste	Extraverti

DES PROBLÈMES CONCRETS SE POSENT DONC

Rassembler un Rouge et un Vert pour exécuter une tâche relèverait du défi. Si la tâche requiert une coopération efficace, des problèmes risquent de surgir rapidement. Au début, le Vert est très passif, notamment par rapport au Rouge, qui est déjà en mouvement avant même d'avoir écouté les instructions. Si le Vert estime qu'il est pénible de jouer son rôle, le Rouge a déjà démarré en en faisant tout un foin.

Le Rouge tolérera mal les plaintes permanentes du Vert concernant sa charge de travail. Dans le même temps, le Vert considérera le Rouge comme un tyran agressif qui n'écoute jamais rien. Néanmoins, dans des circonstances favorables, cela peut fonctionner. En général, un Vert est bien entendu prêt à coopérer. C'est sa force. Il s'entend bien avec la plupart de ses semblables, car il ne se met pas en avant inutilement. Il est en fait assez logique d'associer un Rouge et un Vert. Un Rouge aime donner des ordres et un Vert consent généralement à en recevoir.

En nous basant sur [les théories de Marston](#), nous prenons cependant conscience de la grande difficulté de demander à un Jaune et à un Bleu de collaborer. S'il n'y a aucun signe de conscience de soi, une grande tension naîtra dès le départ. Le Jaune se plongera immédiatement dans la tâche exécutée sans avoir la moindre idée de ce qu'il faut faire ou de la manière de procéder. Il lira bien les instructions, mais il

n'écouter pas ce qui est dit sur la nature de la tâche. Il s'épanchera sur l'aspect passionnant de la mission dont ils ont hérité. Pendant ce temps-là, le Bleu commencera à lire et à rechercher les contenus éventuellement disponibles, tout cela sans dire un mot. Il réfléchit en demeurant plus ou moins immobile.

Le Jaune le considérera comme l'être le plus ennuyeux qui lui ait été donné de rencontrer. Le Bleu, en revanche, ne sera perturbé que par le caquetage permanent du Jaune. Il se mettra à bouillir intérieurement à cause de l'incessant brouhaha. Il est persuadé que le Jaune est un moulin à paroles qui manque de sérieux et ne mérite pas qu'on lui prête la moindre attention. Et lorsque le Jaune prend finalement conscience qu'il ne s'est pas mis le Bleu dans la poche, il remue encore plus ciel et terre. Dans le pire des scénarios, il essaiera de charmer le Bleu, ce qui débouchera sur une fin de non-recevoir. Ils prendront place chacun dans leur coin, la mine déconfite, et pour des raisons complètement différentes.

La solution, mon ami, c'est la conscience de soi.

QUE FAIRE SI J'IGNORE À QUI J'AI AFFAIRE ?

FACILE ! OPTEZ POUR LE VERT !

Il n'est pas facile de lire et d'interpréter tout le monde. Si une personne affiche une seule couleur, vous n'aurez aucun problème avec elle une fois que vous aurez terminé la lecture de ce livre. Ce que vous devrez faire coulera de source. On peut facilement repérer une personne exclusivement Rouge ou Jaune. Et même un authentique Vert ou Bleu si vous savez à quoi vous attendre.

Comme indiqué précédemment, statistiquement parlant, seuls environ 5 % de la population ne possèdent qu'une seule couleur. 80 % environ en ont deux et 15 % en ont trois. Personne ne combine les quatre, pas avec l'outil que j'utilise.

Il est également relativement facile d'identifier les personnes présentant deux couleurs. Les combinaisons bicolores courantes peuvent respecter n'importe quelle configuration, à savoir Bleu/Rouge, Rouge/Jaune, Jaune/Vert ou Vert/Bleu.

Il arrive bien entendu que l'on trouve des caractéristiques complètement opposées chez une même personne. J'ai rencontré de nombreux individus

Jaune/Bleu. Cela ne pose pas de problème, c'est simplement moins courant. Rarissimes en revanche sont les profils Rouge/Vert. Pourquoi ? Je ne sais pas.

Il m'est arrivé une fois de rencontrer une femme qui était cadre moyen chez un constructeur automobile. Elle était forte et déterminée, mais aussi extrêmement attentionnée. L'attention qu'elle portait à ses employés était sincère et donnait d'étranges résultats. Elle pouvait par exemple perdre son calme très rapidement. Ses savons étaient légendaires. Mais quand elle en prenait conscience, elle se mettait en quatre pour adoucir les effets de ses actes et réparer les dommages causés. Elle se sentait vraiment mal de s'en être prise à diverses personnes, mais en même temps, elle ne parvenait pas à se contrôler. En fait, cet affrontement entre ces deux forces intérieures contradictoires la rapprochait vraiment du burn-out. Les gens dotés de trois couleurs seront toujours plus difficiles à interpréter. Si quelqu'un est vraiment difficile à situer, c'est sans doute parce que son profil comprend trois couleurs. C'est la situation qui déterminera la nature de son comportement.

Le meilleur conseil que je puisse vous donner si vous ne parvenez vraiment pas à analyser la personne en face de vous est de cesser de parler et de commencer à écouter. Si vous avez un doute, agissez en tant que Vert. On me fait parfois remarquer qu'il n'est pas possible de comprendre un individu donné, car il ne fait rien. Même une personne très passive affiche une forme de comportement. Maintenant, à ce stade, vous connaissez la couleur concernée lorsque vous dites que quelqu'un ne fait pratiquement rien. Cela démontre un comportement Bleu.

CHAPITRE 15

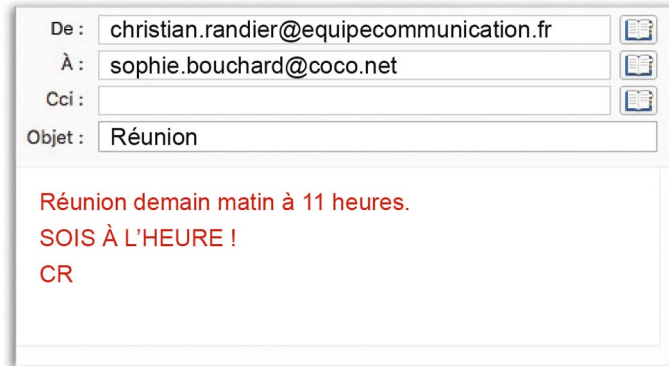
LA COMMUNICATION ÉCRITE

LORSQUE VOUS N'AVEZ PAS LE TEMPS DE RENCONTRER LES GENS ET QUE VOUS CHOISISSEZ DE MANAGER PAR ÉCRIT POUR GAGNER DU TEMPS (OU POUR UNE AUTRE RAISON)

Les écrits révèlent de nombreuses choses. La manière d'écrire varie selon la couleur. Certains prennent vraiment le temps de s'exprimer, tandis que d'autres demeurent concis. Plus le texte rédigé sera long – un rapport, une chronique, une lettre –, plus vous aurez de matière sur laquelle vous appuyer. Il est très souvent possible de détecter la couleur de l'auteur d'un texte. Si vous êtes peu bavard à l'oral, il peut en être de même à l'écrit, et vice versa.

Si vous avez uniquement un e-mail à vous mettre sous la dent, eh bien vous devrez vous en contenter. Admettons que vous adressiez un e-mail à un client. Vous souhaitez vous préparer correctement. Vous prêtez soigneusement attention à la forme de votre message. Est-il factuel ? A-t-il une touche personnelle ? Est-il concis ou donnez-vous plutôt le sentiment de vous être exprimé spontanément ? Tous ces petits signes peuvent être utilisés à votre avantage. Comme toujours, les exceptions sont légion, mais des schémas se dégagent malgré tout.

Voici ce que cela peut donner.



Qu'en pensez-vous ? Est-ce que CR hurle parce qu'il a utilisé des majuscules ? Ce n'est pas certain. Il se peut qu'il ait simplement souhaité mettre l'accent sur l'importance de l'horaire. Peut-être devait-il enchaîner avec un rendez-vous. Le fait que le destinataire de l'e-mail puisse être agacé par le style est tout autre chose. Et, comme d'habitude, un Rouge peut s'en remettre. Ressaisissez-vous ! Il souhaitait simplement être clair.

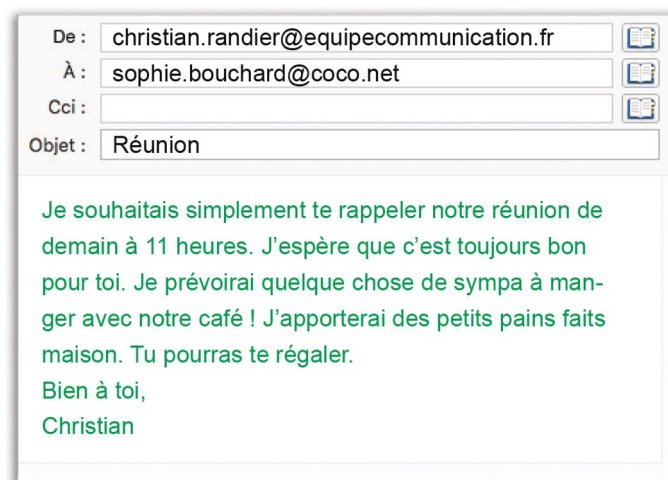
Votre réaction : vous répondez instantanément, en étant concis. Vous pouvez par exemple simplement répondre : Ok.





Même à l'écrit, un Jaune s'exprime de manière très naturelle et décontractée. Ses doigts trahissent sa joie de vivre et sa spontanéité. Vous aurez remarqué le potin concernant Laurent et son café. Un bon éclat de rire sur lequel il insiste pour attirer votre attention.

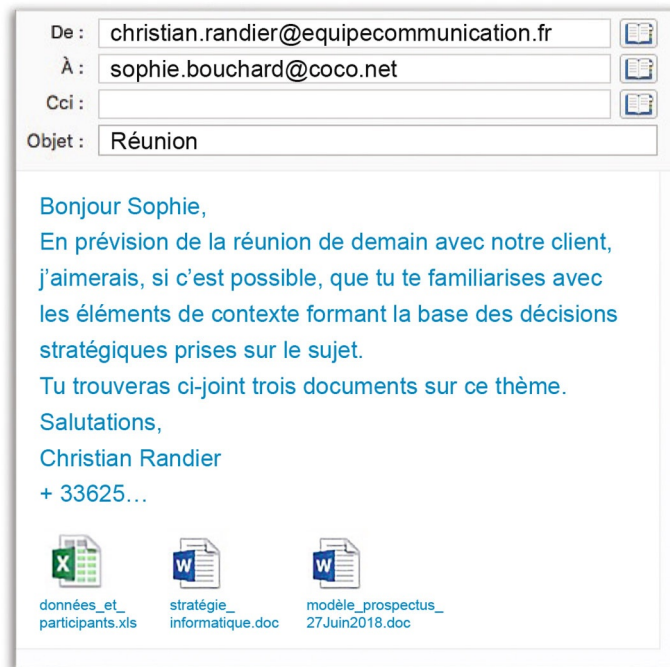
Votre réponse ? Elle ne presse pas mais ne vous avisez pas de ne pas reprendre contact, sous peine de faire naître l'incertitude. Soyez cordial vous aussi. N'oubliez pas de le remercier pour la photo amusante et de préciser que vous avez éclaté de rire...



Voilà un ton plus doux et plus personnel. Christian a probablement peaufiné cet e-mail et veillé à ce qu'il ne comporte aucun élément susceptible de porter à controverse. Rappeler aux gens des réunions programmées depuis longtemps peut

être perçu comme légèrement offensant. Il s'agit donc ici d'être certain que rien ne puisse être mal interprété.

Et comment répondre à ce gentil message ? Soyez familier et affable en retour. Remerciez l'expéditeur. Vous n'êtes pas obligé d'évoquer les bons petits pains, mais ça ne fera pas de mal. Pensez ensuite à être détendu et à ne pas stresser lors de la réunion.



L'invitation à la réunion a été envoyée il y a longtemps, mais vous l'aviez remarqué, n'est-ce pas ? Une alerte a probablement été programmée sur l'ordinateur pour envoyer un message de rappel la veille. Le contenu de ce message est factuel et ne renferme aucune touche personnelle. Il y figure néanmoins une petite allusion au fait qu'il est souhaitable de bien se préparer à cette réunion.

Quel est le meilleur moyen de répondre à cet e-mail ? Confirmez la bonne réception du message et des fichiers. Dites que vous reviendrez vers lui si vous avez la moindre question après avoir lu ces documents. Sachez que l'expéditeur part du principe que vous allez lire attentivement tout le dossier.

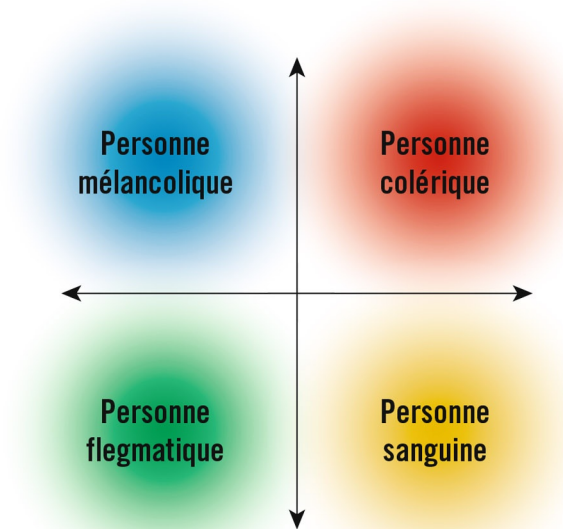
CHAPITRE 16

QU'EST-CE QUI VOUS REND FOU DE RAGE ?

LE TEMPÉRAMENT PEUT TOUT RÉVÉLER D'UNE PERSONNE

À la fin de ce livre, je vous présenterai une leçon d'histoire. Elle concerne les quatre tempéraments d'Hippocrate et décrit les différences dont traite le présent ouvrage.

Il est possible de tirer des conclusions à partir du tempérament d'une personne. Par tempérament, je n'entends pas la façon dont les gens se mettent en colère, mais leurs réactions face à des événements. On peut également parler de l'orientation affichée par un individu. Il peut s'agir de la façon dont il choisit de se comporter et de son aptitude à trouver la bonne énergie.



Mais oui, la colère est un indicateur passionnant et performant pour identifier la couleur d'une personne. En outre, elle est déterminée par la situation. L'objet du courroux d'un individu peut en laisser un autre totalement indifférent. En observant la façon dont quelqu'un réagit lorsque les choses se passent mal, vous pouvez recueillir des indices importants qui vous permettront d'orienter facilement votre analyse. Voici l'exemple d'un diagnostic rapide.

MAIS C'EST QUOI CE BAZAR ?!

Par souci de simplicité, associons les divers tempéraments à différents types de verre. Je suggérerais d'associer les verres à shots au tempérament Rouge. Pourquoi, vous demandez-vous peut-être, dans la mesure où ce verre n'a pas une grande contenance ?

En effet, mais il s'accorde parfaitement au profil des Rouges. Il ne leur faut pas grand-chose pour perdre leur sang-froid et exploser : un embouteillage sur la route, un appel téléphonique manqué, quelqu'un qui ne tient pas sa droite sur l'escalator. Souvenez-vous qu'ils sont souvent entourés d'idiots. Pour un Rouge, les raisons d'être irrité ne manquent pas. Les Rouges n'ont pas leur pareil pour exploser et se débarrasser de leur irritation ou de n'importe quelle agression dont ils sont victimes. Ils explosent pendant un moment et ergotent. Ils vident tout simplement leur verre à shot, en deux temps trois mouvements vu sa contenance. (Je ne parle pas de la perception de la situation par l'entourage d'un Rouge.)

Fort heureusement, tout ça retombe généralement assez rapidement. Un Rouge parvient rarement à rester longtemps en colère. Il lâche ce qu'il a à dire, puis passe à autre chose. Certes, il peut dérouter son entourage, mais ce n'est pas son problème. Pour lui, l'incident est clos. Puis un événement très contrariant se produit et il explose de nouveau. Et le cycle se répète encore et encore.

Imaginez : vous prenez le verre à shot et renversez son contenu sur votre bureau. Pas agréable, mais faisable. Vous pourrez toujours essayer.

Il est aussi rapide de vider votre verre que de le remplir. Et cela se reproduira. Le Rouge est souvent perçu comme étant totalement imprévisible. Il peut exploser à tout moment.

Mais la situation n'est pas désespérée pour autant. Si vous connaissez la personne en question, vous avez déjà probablement identifié les éléments déclencheurs de sa colère.

N'oubliez cependant pas que le Rouge n'a pas le sentiment d'être en colère, il a simplement donné à quelqu'un sa vision des choses ou haussé le ton. Encore une fois, c'est juste un moyen de communiquer. Par exemple, les Verts peuvent croire que les Rouges sont irrités même lorsqu'ils ne font que donner leur opinion sur quelque chose. C'est subjectif. Parce qu'ils s'attendaient à recevoir un bon savon, les gens abondent dans leur sens la plupart du temps. La conséquence est claire. En se mettant en rogne en permanence, les Rouges passent à côté de nombreux retours d'information.

JE SUIS TRÈS CONTRARIÉ EN FAIT ! TU ENTENDS CE QUE JE TE DIS ?

Ne vous méprenez pas, même les Jaunes enjoués perdent leur sang-froid. Bien qu'étant généralement extrêmement positifs et optimistes, ils ont beaucoup de tempérament. À l'instar des Rouges, ils sont actifs et perçoivent beaucoup de choses. Cela signifie qu'il y a chez eux particulièrement matière à réagir. Si vous êtes vif d'esprit et que vous avez la langue bien pendue, il risque d'y avoir de l'action. Ce qui sort de votre bouche n'est pas toujours très réfléchi.

Les Jaunes étant très expressifs et portés en permanence sur les émotions, vous saurez tout de suite lorsque le mercure grimpe. Une personne un tantinet observatrice n'aura vraiment aucun mal à sentir quand un Jaune est sur le point de s'emporter. Progressivement, son regard devient plus intense, ses gestes plus rapides et il hausse le ton.

Si le tempérament Rouge ressemble à un verre à shot, nous pouvons associer le tempérament Jaune à un verre droit de 25 cl. Sa contenance est plus importante et il est plus facile de voir quand il est plein. Le niveau grimpe petit à petit et, si vous êtes attentif, vous n'aurez aucun mal à vous en apercevoir.

Maintenant, si vous renversez ce verre sur votre bureau, quel sera le résultat ? Les dégâts seront plus importants et votre bureau sera plus mouillé qu'avec le

contenu d'un verre à shot, n'est-ce pas ? Vous perdrez des papiers importants et il vous faudra plus qu'une serviette en papier pour tout sécher.

Vous serez toujours en mesure de gérer la situation. Même cette explosion peut être traitée sans que les conséquences ne soient trop graves.

Le tempérament Jaune n'est pas dénué d'avantages. Il est tourmenté par le fait qu'il a probablement taillé en pièces quelqu'un qui lui est proche : un collègue, un membre de la famille, un voisin, voire vous. Il consentira peut-être donc à faire un effort supplémentaire pour votre bien la prochaine fois qu'il vous croisera. Il aura mauvaise conscience, ce qui arrive rarement à un Rouge.

Si la personne est un mélange de Rouge et de Jaune, la discussion peut s'envenimer. Dans ce cas, l'ego prend beaucoup de place et l'on ne sait plus très bien ce qu'il se passe. En fonction de ce qui le fait avancer et le motive, il peut soutenir sa position, quitte à ce que cela devienne presque absurde. Les Jaunes authentiques laissent bien souvent leur ego constituer un obstacle. Fort heureusement, ils ont une mauvaise mémoire, leur rancœur ne dure pas longtemps. Ils oublient assez rapidement les problèmes, ce qui peut pousser les Verts et les Bleus à les juger un peu trop passionnés.

MÉFIEZ-VOUS DE LA FURIE D'UN HOMME PATIENT, VRAIMENT !

Ce vieil adage vous dit quelque chose ? Celui qui l'a inventé avait probablement un Vert en tête. Il n'est pas certain que vous ayez déjà observé un Vert perdre son sang-froid. Il se peut fort bien que votre bon ami, ce pote gentil avec lequel vous ne vous êtes jamais vraiment disputé, n'ait jamais montré une once de colère.

S'agit-il d'une personne incapable de s'emporter ? Pas du tout. Cela veut simplement dire que, chez lui, tout est intérieur.

Je comparerais le tempérament d'un Vert à un fût de 400 litres de bière. Vous imaginez le nombre de verres à shot nécessaires pour le remplir ? Il faudrait en verser un nombre incalculable avant même de recouvrir le fond du fût. De nombreux Verts fonctionnent ainsi. Ils reçoivent et acceptent sans broncher. Ce comportement

est particulièrement lié à leur fuite des conflits, mais également à leur incapacité à dire non. Ils acceptent tout simplement la situation parce que cela leur facilite la vie.

Cela signifie-t-il que les Verts n'ont pas d'opinion ? Pas du tout, ils en ont une, comme les autres, mais ne la dévoilent pas. C'est souvent le problème. Ils remplissent le fût, de semaine en semaine, acceptant que les injustices perçues s'accumulent. Il faut plusieurs années pour remplir le fût.

Maintenant, prenez ce fût, soulevez-le et renversez son contenu sur votre bureau.

Quel sera le résultat ? Tout ce qui s'y trouve sera emporté. Le contenu du fût projettera non seulement à terre tout ce qui se trouvait sur votre bureau, mais aussi ce dernier et vous avec. Il n'y a aucun moyen d'arrêter le processus. Tout doit sortir.

« Tu as dit que je n'ai pas terminé cette tâche dans les temps ? C'est ça ? C'est ce que tu penses aujourd'hui ? La semaine dernière, tu as dit que je n'avais pas fait ça assez bien. Laisse-moi te dire une chose... Il y a un an, tu m'as promis que j'aurais un nouveau bureau et rien ne s'est encore passé. Lorsque j'ai été embauché dans cette entreprise, et ça remonte à 1997, on m'avait promis la même chose. Alors je vais te dire une chose... »

Il faut que tout sorte. Veillez simplement à ne pas être l'étincelle qui met le feu aux poudres.

Le problème est d'une ampleur considérable. Les Verts ne libèrent pas la pression mais contrôlent leurs émotions pour ne pas créer d'ennui ou éviter de se faire remarquer. Mais ils ressentent et vivent les choses comme tout le monde. Il leur manque simplement les outils naturels pour exprimer ce qu'ils éprouvent. Nous autres parvenons à devenir des facilitateurs. Nous sommes capables de poser des questions, de les inviter à se confier et de repérer des signaux. Observez le langage corporel afin d'identifier tout signe de désapprobation. Créez un environnement sain autour d'un Vert, faites en sorte qu'il se sente suffisamment à l'aise pour dire ce qu'il pense sans trop s'écarter de ses positions habituelles, sous peine qu'il dirige toute sa frustration contre son être.

Et nous savons aujourd'hui ce que ce genre de stress peut engendrer chez une personne.

J'ai une théorie personnelle, que je ne peux assurément pas prouver scientifiquement, mais qui expliquerait pourquoi les Verts vont jusqu'au burn-out. Ils intériorisent tellement leur anxiété, leur angoisse et même leur colère que cela finit par les rendre malades. C'est un véritable problème à prendre très au sérieux.

UN JE-SAIS-TOUT AUX YEUX DE TOUS

Au cours d'une période extrêmement stressante de ma précédente carrière dans le secteur bancaire, j'ai entendu un jour un commentaire à propos d'un Bleu. Nous travaillions tous jour et nuit et nombre de collègues éprouvaient des émotions très fortes. Il y avait de la frustration dans l'air.

Notre contrôleuse financière évoluait au milieu de tout ça. Rien ne l'atteignait. Elle ne montrait jamais aucun signe de stress. L'expression de son visage était absolument indéchiffrable et sa gestuelle était comme toujours limitée et modérée. Pendant que nous autres déjeunions plutôt sur le pouce, elle prenait son heure de repos en entier et mangeait dans le calme... C'était comme si rien ne pouvait perturber sa tranquillité.

L'un de mes collègues de travail Rouge a alors dit qu'elle n'était pas normale, qu'elle ne ressentait absolument rien.

Sur le coup, cela me semblait logique, mais lorsque vous y réfléchissez, ça ne peut pas être vrai. Les Bleus ont tout simplement moins besoin de communiquer que les Verts. Par conséquent, ils s'en abstiennent. Même les Bleus intériorisent certaines choses. Ceux qui ont l'esprit vif se demandent peut-être si les Bleus sont aussi vulnérables que les Verts au burn-out. Pas du tout. Ils possèdent un système leur permettant de contrôler leur stress.

Si l'on reprend notre métaphore, les Bleus ont un fût de bière aussi grand que celui des Verts, à une différence cruciale près. Au fond de ce fût figure un petit robinet très pratique permettant au Bleu de laisser s'écouler une partie de son contenu.

Il a également la possibilité de régler la pression s'il le désire.

En outre, ce robinet fuit. Il n'est pas assez étanche et de petites gouttes tombent la plupart du temps. Le mécontentement du Bleu se matérialise sous la forme de

minuscules récriminations.

« Regarde, quelqu'un a encore mal rangé le stylo ! Typique ! Maintenant, il va falloir que je le fasse moi-même. Comme d'habitude, je dois me taper la tâche la plus ennuyeuse. Il n'y a vraiment aucune structure ici. Classique ! »

Il continue ainsi. Ses piques touchent la plupart des gens qui l'entourent, mais ils ne font qu'entendre des grommellements permanents. Les flammes ne tournent pas à l'incendie. Nous interprétons cela comme des plaintes continues, mais le mécontentement est réel. Et dans la mesure où un Bleu n'est pas suffisamment actif, il se plaindra de la situation au lieu de trouver des solutions. Les autres doivent voir les choses de la même manière que lui, il n'est pas habilité à agir ou il est tout simplement de mauvaise humeur. Mais pour lui, c'est un excellent moyen de contrôler la pression qu'il ressent. De cette manière, il n'aura jamais besoin de vider le fût sur le bureau de quelqu'un, ce qui permet d'éviter les catastrophes.

Pour gérer ses remarques continues, il faut contre-attaquer avec des questions. Demandez-lui de fournir des exemples concrets, des suggestions d'amélioration. Il est en fait possible qu'il ait résolu l'énigme, mais il a besoin d'une question directe pour aller de l'avant et proposer une solution.

QUELLE CONCLUSION EN TIRER ? QUE FAIRE PUISQUE LE RAS-LE-BOL DES GENS NE SE MATÉRIALISE PAS DE LA MÊME FAÇON ?

Ces observations très simples peuvent rapidement vous donner une idée du type de personne auquel vous être confronté. Prêtez assez attention à la façon dont elle réagit au stress et à la pression.

Mais, dans le même temps, gardez à l'esprit qu'aucun système n'est infaillible. Ce ne sont que des indications qui s'appliquent uniquement à des couleurs individuelles. En outre, comme je l'ai dit précédemment, notre attitude dépend de la nature de la situation. En règle générale, plus une chose est importante pour nous, plus nous réagissons avec vigueur.

Voyez vous-même. Si quelqu'un insulte votre voisin, vous penserez peut-être que c'est injuste. Mais vous n'en faites pas toute une histoire. Cependant, si votre

conjoint était visé, vous seriez carrément furieux. Ce n'est qu'un exemple. Il en existe de nombreux autres sur lesquels méditer.

CHAPITRE 17

LES FACTEURS DE STRESS ET LES ÉLÉMENTS CONSOMMATEURS D'ÉNERGIE

La colère est une chose, le stress en est une autre. Parfois, l'un est la conséquence de l'autre, mais pas toujours. Certaines personnes se mettent en colère à cause du stress, tandis que d'autres sont stressées quand elles sont en colère. Par « stress », nous entendons souvent le sentiment d'avoir trop de choses à faire et pas assez de temps. Impossible de s'acquitter de toute sa charge de travail, tout en s'octroyant une séance à la salle de sport, une sortie avec les copains, des moments en famille ou la pratique de ses loisirs favoris.

Quand le stress nous saisit pendant de longues périodes, le manque de temps n'est pas le seul élément déclencheur. Si vous vous sentez sous pression et attendez beaucoup de ce que vous devez faire et de l'être que vous souhaitez devenir, vous pouvez être gagné par le stress, en dehors de toute considération temporelle.

La pression, les exigences et les attentes génèrent du stress et peuvent par exemple vous déprimer, vous rendre complètement incapable d'agir, vous faire perdre le sommeil ou provoquer des douleurs physiques. En bref, nous nous sentons stressés lorsque le niveau des exigences et des attentes nous paraît plus élevé que ce que nous pouvons supporter.

**CHACUN RÉAGIT DIFFÉREMMENT FACE AU STRESS :
QUELLE SURPRISE !**

Sérieusement, nous réagissons au stress chacun à notre manière. Un même événement sera vécu diversement selon l'individu et une même personne pourra vivre différemment des situations similaires en fonction de l'époque de sa vie. Votre vécu passé et votre état d'esprit actuel, par exemple, sont autant d'éléments qui ont un effet sur votre façon d'agir et de réagir.

Si vous êtes parfaitement reposé et que vous vous sentez bien, vous pourriez tout à fait considérer une semaine difficile au bureau comme un défi, malgré une charge de travail importante. Mais si vous êtes fatigué et n'avez pas le moral, la même semaine vous semblera alors horrible et éprouvante.

En quoi votre style de communication influe-t-il sur votre stress ? En bref, il ne dit rien de votre seuil de stress, à savoir l'intensité du stress que vous êtes capable de tolérer. Mais il peut révéler des choses sur ce qui vous perturbe et la façon dont vous réagirez probablement. J'ai mentionné précédemment ce qui fait avancer les gens et les incite à se lever chaque matin, à filer au travail et à fournir des efforts supplémentaires. Ce livre ne traite pas vraiment cette dimension, mais, naturellement, il est facile de comprendre que nous sommes stressés lorsque nous avons le sentiment de passer trop de temps sur des choses qui n'en valent vraiment pas la peine.

Une fois vos principaux facteurs de stress cernés, vous pouvez veiller à ne pas tomber inutilement dans ce piège. Si vous avez de nombreuses personnes sous vos ordres et que vous connaissez leur profil comportemental, vous serez en mesure d'éviter les pires écueils. Une grande partie du stress est évitable à condition de savoir comment procéder. Et vous pourrez alors maintenir la productivité du groupe.

Je vais maintenant vous donner quelques éléments que vous trouverez peut-être utiles. Réfléchissez à votre situation actuelle. Dites-vous bien que le stress est souvent consommateur d'énergie. Bien évidemment, nous travaillons mieux lorsqu'il règne une certaine harmonie.

Les paragraphes qui suivent sont volontairement ironiques, gardez cela à l'esprit en les lisant.

LES FACTEURS DE STRESS POUR UN ROUGE

Si, pour une raison ou une autre, vous souhaitez stresser un Rouge, vous pouvez expérimenter l'une des stratégies suivantes pour entamer sa confiance en lui.

Le priver de toute forme d'autorité

Il est vraiment difficile pour un Rouge de ne pas être impliqué dans la prise de décision. D'un côté, il est persuadé d'avoir de meilleures idées et de l'autre, il pense tout simplement qu'il devrait être l'une des personnes en charge du projet.

N'obtenir aucun résultat

Si nous ne progressons pas, tout notre travail a peut-être été vain. Une telle perspective peut déclencher des réactions au stress très marquées chez un Rouge. Mieux vaut alors que son entourage soit bien sur ses gardes, car il va chercher des boucs émissaires.

Supprimer toutes formes de difficultés

Si tout est trop facile, cela devient ennuyeux. Le Rouge mesure une chose : la capacité à gérer les problèmes et à relever les défis corsés. S'il n'y a rien de cela, il manquera de stimulation. Il deviendra passif, persuadé qu'il n'y a absolument rien à faire. Il se peut qu'il ralentisse le rythme, processus qui peut être difficile à inverser.

Perdre du temps, gaspiller des ressources et travailler le plus inefficacement possible

Rester assis à ne rien faire est une perte de temps. Ce n'est pas forcément la réalité, mais dans l'esprit d'un Rouge, si vous ne tirez pas la productivité maximale du temps à votre disposition, c'est du gâchis et cela s'avère particulièrement stressant pour l'encadrement. L'employé sera probablement évalué sur la base de l'efficacité de l'entreprise.

Veiller à ce que tout devienne une routine

Les tâches courantes et répétitives sont un véritable coup de grâce pour un Rouge. C'est tout simplement ennuyeux. Sa concentration s'étirole et il trouve alors autre chose à faire. Il n'excelle décidément pas dans les tâches routinières. Il est nul dans la prise en compte des détails et il le sait fort bien. Il faut que quelqu'un d'autre prenne en charge le travail routinier assommant, car un Rouge considère qu'il cerne mieux la vision d'ensemble.

Faire tout un tas d'erreurs stupides

On peut tolérer des erreurs, mais pas des erreurs stupides. Si un Rouge perçoit son entourage comme écervelé, il devient fou. Pourquoi ne comprennent-ils tous rien ? C'est si dur que ça ?

Ne lui permettre d'exercer aucun contrôle sur les autres

Le besoin de contrôle du Rouge peut être sans limite. Il ne s'agit pas de contrôler les faits et les détails, mais bien les personnes. Ce qu'elles font, la façon dont elles s'y prennent, etc. Sans ce contrôle, une grande frustration gagne le Rouge.

Leur dire régulièrement de se calmer ou de baisser d'un ton

Ils deviennent fous lorsque les gens leur disent qu'ils sont en colère quand ce n'est pas le cas. Ils s'emportent toujours un peu plus que la moyenne, mais cela ne veut pas forcément dire qu'ils sont en colère. Et c'est précisément cette accusation qui les met vraiment en rogne.

QUE FAIT UN ROUGE QUAND IL EST STRESSÉ ET RESSENT LA PRESSION ?

Il accuse les autres. Comme un Rouge est souvent entouré d'idiots, il est facile pour lui de désigner des boucs émissaires. Il peut fort bien exagérer lorsqu'il passe un savon à quelqu'un pour avoir tout gâché. Méfiez-vous ! Je vous donne ce conseil, car vous sentirez la brûlure lorsqu'il fera claquer son fouet.

Les Rouges sont toujours plus exigeants que les autres. Ils attendent d'ailleurs autant d'eux-mêmes que de vous. Face au stress, leur détermination et leur exigence sont excessives, et bien plus fréquentes que de coutume.

Les autres membres du groupe peuvent s'attendre à se sentir exclus par leur collègue Rouge. Il se ferme, se réfugie dans l'exécution de la tâche au programme et redouble d'efforts. N'oubliez pas que sa colère couve juste sous la surface. Faites donc attention à ce que vous faites en sa présence.

PUIS-JE AIDER UN ROUGE À GÉRER SON STRESS ?

Si vous disposez de l'autorité suffisante pour leur donner un ordre direct, la réponse est simple. Demandez-leur de se reprendre. Cela fonctionne. Autre manière de faciliter la vie des Rouges confrontés à des situations stressantes : les renvoyer chez eux et leur conseiller de faire de l'exercice physique. Ils doivent pouvoir se confronter aux autres et dépenser leur énergie pour remporter quelque chose qui n'aura aucune importance pour le groupe. De quoi faire disparaître la majeure partie de leur agressivité.

LES FACTEURS DE STRESS POUR UN JAUNE

Si, pour une raison ou pour une autre, vous souhaitez stresser un Jaune, vous pouvez expérimenter l'une des stratégies suivantes pour le déstabiliser.

Faire comme s'il était invisible

Vous vous souvenez de ce qui fait avancer le Jaune, n'est-ce pas ? « Regardez-moi ! Je suis là ! » Pour le déstabiliser, il suffit de lui donner le sentiment qu'il est invisible. S'il n'est pas visible, alors il n'existe pas. Il se sent ignoré et négligé, ce qui est une source de stress garanti.

Dire que vous êtes extrêmement sceptique concernant le projet

Toute personne se montrant très sceptique est tout simplement très négative, ce qui est source de stress pour le Jaune. Il souhaite voir le positif et la lumière et il considère même les réalistes purs et durs comme des oiseaux de mauvais augure. Le pessimisme et la négativité sont des armes idéales pour pousser un Jaune à ne plus s'impliquer et faire qu'il se sente sous pression.

Lui confier des tâches de classement

À l'instar des Rouges, les Jaunes fuient comme la peste les tâches routinières et répétitives et les programmes surchargés. Ils créent volontiers le planning des autres, mais se montrent incapables de le respecter eux-mêmes. Forcez-les à suivre l'un de vos plans et vous verrez le stress s'installer sur le visage de votre ami ou de votre interlocuteur Jaune.

L'isoler soigneusement du reste du groupe

Pour un Jaune, le pire qui puisse arriver est de n'avoir personne à qui parler. Parce qu'ils ont le besoin permanent d'échanger, il leur faut quelqu'un qui les écoute. Se retrouver prisonnier dans un bureau avec une table pour seule compagnie est à leurs yeux une sanction pire que la mort, pire même que d'être déporté en Sibérie.

Indiquer clairement qu'il est irresponsable de rire au travail

« Pas de plaisanteries ni de sens de l'humour ? On est dans un funérarium ou quoi ? » Une Jaune m'a fait un jour ce commentaire après avoir découvert que nous autres consultants n'avions pas de temps à perdre. L'ambiance sérieuse qui régnait a commencé à la stresser considérablement et elle a quitté son poste avant la fin de sa période d'essai.

Insister pour qu'il réfléchisse plutôt deux fois qu'une

Réprimer la spontanéité revient à maintenir le couvercle sur une casserole alors que le lait bout. Ça ne fonctionne tout simplement pas et crée une terrible pagaille. Tout le monde se retrouve impliqué lorsque les Jaunes entraînent les autres avec

fracas dans leur tourbillon de stress. Il vaut mieux y être préparé, car le stress du Jaune ne passera pas inaperçu. Ne vous avisez pas d'être persuadé du contraire.

Se chamailler en permanence et faire tout un plat de choses insignifiantes

Il est très pénible d'être sans cesse dans la confrontation. C'est un peu paradoxal, car les Jaunes ne craignent pas les conflits, contrairement aux Verts. Mais si les querelles se font trop nombreuses, cela contrarie leur désir de prendre du plaisir et de se montrer positifs, ce qui est source de stress. Ils sont capables de faire face aux chamailleries, mais lorsque cela dépasse les bornes, les Jaunes ne sont plus au sommet de leur forme et perdent de leur superbe.

Opter pour l'humiliation en public

Si vous adressez des commentaires négatifs à un Jaune devant témoins, la scène n'est vraiment pas belle à voir. Cela peut suffire à ce qu'il ne vous adresse plus jamais la parole. En outre, il mettra en place de puissants mécanismes de défense et vous n'arriverez absolument à rien avec lui.

QUE FAIT UN JAUNE QUAND IL EST STRESSÉ ET RESSENT LA PRESSION ?

Attendez-vous à ce qu'il attire l'attention sur lui-même encore plus que d'habitude. Son ego le pousse à afficher sa présence davantage, car il doit compenser son mal-être. Cela signifie qu'il recherchera vraiment l'attention pour se sentir mieux. Il risque désormais de trop parler, d'occuper tout l'espace lors des réunions et au sein des relations et de chercher à être au centre de tout ce à quoi il participe.

Vous pensiez peut-être que ce n'était pas possible, mais il risque également d'être pris d'un optimisme excessif et irréaliste. Sachez bien que vous n'avez jamais eu un véritable défi à relever avant d'avoir été confronté à un Jaune vraiment stressé. Il échafaudera des plans tellement insensés que même lui ne pourra croire en eux. Mais c'est dans sa nature.

PUIS-JE AIDER UN JAUNE À GÉRER SON STRESS ?

Laissez le Jaune organiser une fête. Son besoin de voir du monde peut parfois s'avérer urgent. Il peut sombrer très profondément dans la tristesse si la période de stress dure trop longtemps. Lorsque la situation se dégrade considérablement, suggérez-lui un tour au café, une fête ou pourquoi pas un simple barbecue ? Pas besoin que l'événement soit très spectaculaire, mais veillez à ce qu'il puisse s'amuser pendant un moment. Et faites également en sorte qu'IL S'ÉCLATE !

LES FACTEURS DE STRESS POUR UN VERT

Si, pour une raison pour une autre, vous souhaitez stresser un Vert, vous pouvez expérimenter l'une des stratégies suivantes.

Le priver de toute forme de sécurité

Confiez-lui des tâches qu'ils n'a jamais exécutées et sans lui donner aucune explication. Mais exigez dans le même temps une mise en œuvre parfaite. Laissez-le se débrouiller seul dans des réunions en compagnie de personnes qui lui demandent des choses insensées. Ne volez pas à son secours lorsqu'une conversation s'envenime. Opposez-le à un Rouge en colère. Le stress ne tardera pas à apparaître quoi qu'il advienne.

Laisser des détails inexpliqués

Les tâches inachevées et les détails inexpliqués sont très fâcheux. Les Verts aiment connaître les tenants et les aboutissants d'un processus, et lorsqu'ils ne comprennent pas son fonctionnement, ça leur est très désagréable. Les projets inachevés, les choses qui traînent en longueur sans aucune conclusion en perspective perturbent vraiment les Verts. C'est la raison pour laquelle il n'y a pas meilleur qu'un Jaune pour stresser un Vert.

Être constamment sur son dos

S'il ne dispose pas de son espace privé, d'aucun endroit pour se retirer du monde, un grand stress le gagne. Il aime les autres, bien entendu, mais il a également besoin d'être seul. Si ce n'est pas possible, il n'est alors plus en mesure de réfléchir correctement.

Des bouleversements ultrarapides et des changements de cap injustifiés

C'est la spécialité des Rouges et Jaunes. Les décisions rapides qu'ils prennent ne motivent pas toujours les autres. Les Verts sont tourmentés lorsqu'ils sont contraints de procéder à des changements rapides et inattendus. Souvent, ils finissent par afficher une indifférence totale. Le pire scénario pour un Vert ? Recevoir un ordre le matin, puis un contrordre alors qu'il venait tout juste de commencer à réfléchir à la façon de s'y prendre. Rien ne sera plus comme avant.

« Me ferais-tu le plaisir de tout recommencer de zéro ? »

Recommencer une tâche est synonyme d'échec. S'il faut refaire quelque chose, c'est que ce que vous aviez fait au départ ne convenait pas. Autrement dit, il s'agit là d'un retour négatif. Par extension, cela signifie que vous n'êtes pas assez bon, ce qui est bien entendu extrêmement stressant. On ne vous aime pas.

« Écoute, nous ne pouvons pas être d'accord sur tout ! »

Les désaccords au sein d'un groupe de travail ou de la famille génèrent inévitablement du stress. Nous parlons là de conflits et seuls les auteurs de troubles sont concernés. Les frictions dans le groupe le plus important, à savoir la famille, sont extrêmement sérieuses. Un Vert ne saura pas quoi faire.

Le pousser à être sous les feux des projecteurs

Au sein d'un groupe fourni, les Verts n'occuperont jamais le centre de la scène, quelles que soient les circonstances. Le Vert considérera comme nombreux les groupes constitués de plus de trois personnes, à moins qu'il connaisse très bien tous les membres. Il est profondément dommageable d'imposer cela à un Vert, car il se

contentera alors de regarder ses papiers. Tout le monde constatera à quel point il est mal à l'aise et le reste de l'équipe sera également stressé, ce qui n'est pas bon.

QUE FAIT UN VERT QUAND IL EST STRESSÉ ET RESSENT LA PRESSION ?

Il devient très réservé et presque insensible. Son langage corporel exprime de la rigidité et il se ferme. Et si vous êtes l'une des personnes à l'origine de son stress, il montrera très clairement qu'il ne veut absolument pas avoir affaire à vous. Certains Verts vont même jusqu'à faire montre d'une apathie marquée. Ils deviennent froids et antipathiques même avec les personnes habituellement chères à leur cœur.

Ils se montrent également extrêmement hésitants dans tout ce qu'ils font. Le stress rend les Verts peu sûrs d'eux et ils craignent alors de commettre des erreurs. Cela peut se produire au travail, mais également à la maison. Si un enfant tombe malade, un Vert devient passif et se contente d'être simple spectateur par crainte de commettre des erreurs. En outre, il culpabilisera et pourra alors complètement se replier sur lui-même.

Dans la sphère professionnelle, l'attitude peut être légèrement différente. Cela dépend. Nombre de Verts s'obstinent ou se montrent entêtés, provoquant leur entourage en refusant le moindre changement. Même lorsqu'ils constatent qu'une situation n'est pas satisfaisante, ils peuvent refuser d'agir. C'est parfois très surprenant, mais l'entêtement typique du Vert prend le dessus et l'empêche de passer à l'action.

PUIS-JE AIDER UN VERT À GÉRER SON STRESS ?

Laissez-les ne rien faire. Accordez-leur des pauses pour qu'ils puissent jardiner, dormir ou s'adonner à d'autres formes de relaxation. Vous pouvez par exemple leur suggérer une séance de cinéma – pas avec un groupe étoffé de personnes, mais seul, dans la mesure du possible – ou leur donner un bon livre dont la lecture leur prendra deux jours. S'ils souhaitent vraiment ne rien faire, laissez-les être oisifs jusqu'à ce que le stress disparaisse. Ils retrouveront ensuite leur état normal.

LES FACTEURS DE STRESS POUR UN BLEU

Si, pour une raison ou pour une autre, vous souhaitez stresser un Bleu, essayez de contrarier tous ses calculs.

« Tu ne sais pas de quoi tu parles »

Vous pourriez facilement croire que les Bleus ne se sentent jamais visés par la moindre critique, mais s'ils estiment que cette dernière est fabriquée de toutes pièces et infondée, ils peuvent éprouver beaucoup de difficultés. Non pas qu'ils craignent le conflit ou votre colère, mais leur perfectionnisme est source d'irritation.

L'équipe de direction a pris spontanément une décision

Le changement peut très bien être accepté, car un Bleu n'imagine même pas qu'un système puisse être totalement parfait. Il a besoin d'entendre les raisons pour lesquelles ce changement est nécessaire. Si cela ne correspond pas à son plan d'action, ça tient alors de l'imprévu, lequel est synonyme de mauvaise structure. De quoi lui donner une bonne migraine.

Il règne une grande incertitude en apparence, mais nous parviendrons tout de même à avancer

Aucun domaine n'est sans risque. Un Bleu voit des dangers partout. Un Rouge dirait que sauter d'un avion sans parachute présente un risque énorme et un Bleu affirmerait qu'il est hasardeux d'acheter une nouvelle tondeuse à gazon. Vous ne savez pas vraiment ce qu'il peut se passer. Et plus le tempo s'accélère, plus le risque est accru.

Des proches débarquent complètement à l'improviste !

C'est une question d'organisation et de structure, que ce soit pour travailler sur un rythme tranquille ou pour rénover la cuisine conformément à un plan clairement établi. Si la moitié de la famille devait débarquer subitement, cela bouleverserait tout ce qui était prévu. N'exposez jamais un Bleu à des surprises. Sans compter qu'il

ne vous a peut-être pas fait part de tous ses projets, ce qui augmente le risque de conflit.

Ouh là là, mais que s'est-il passé ici ?

Les erreurs sont l'œuvre de crétins et de personnes négligentes. Le Bleu, lui, n'en commet jamais. Par conséquent, quand quelqu'un d'autre fait un faux pas, ruinant alors ses plans, le Bleu peut très bien fermer la porte et refuser d'écouter. Il ne tient pas à entendre que le projet s'est effondré, mais souhaite tout simplement continuer à assumer son rôle, même si la tâche dont il est responsable n'est plus du tout adaptée.

Fichue bureaucratie !

« N'as-tu donc aucune imagination ? Là, nous devons vraiment faire preuve d'un peu plus de souplesse. » C'est le meilleur moyen pour qu'un Bleu perde pied au travail. Les gens qui enfreignent les règles et agissent au détriment de la loi doivent être considérés avec méfiance et surveillés de près. Si un Bleu s'aperçoit qu'il fait partie d'une organisation qui ne prend absolument pas soin de respecter les procédures, il peut alors faire preuve d'une grande résistance.

Il faut maintenant prendre un petit risque

Variante du point précédent. Les règles sont les règles, il faut se préparer correctement, c'est la base de tout. En conséquence, lorsqu'un Bleu ne parvient pas à se préparer à sa manière (parfois extrêmement pesante), il stresse. Il est carrément l'opposé de l'individu spontané. Si vous cherchez à obtenir une réponse par la force d'un Bleu qui ne maîtrise pas totalement un sujet donné, vous courez à l'échec. Ses réponses seront exprimées avec tant de réserves qu'elles ne seront guère exploitables.

Des personnes excessivement émotives

Pas question ! La sensiblerie est carrément désagréable. Elle est confuse et maladroite et un Bleu n'aime pas ça. Seule la logique compte, et si vous l'oubliez, il trouvera

cela très difficile. Il se fera alors rare et n'oubliera jamais que vous êtes une personne émotive qui n'utilise pas son cerveau de la même manière que lui.

QUE FAIT UN BLEU QUAND IL EST STRESSÉ ET RESSENT LA PRESSION ?

Il devient excessivement pessimiste. Ah oui ! C'est même pire que d'habitude. Soudain, tout devient d'un noir profond et il peut même déprimer. Il manque alors d'énergie se désintéresse de tout. Les ténèbres s'abattent sur nous tous. En outre, sa tendance à être pointilleux devient insupportable. Lorsqu'ils sont stressés, la plupart des gens accélèrent le rythme pour mieux gérer la situation. Le Bleu, au contraire, écrase la pédale de frein. L'heure n'est alors plus aux erreurs. Son entourage peut s'attendre à essuyer des critiques d'envergure. Il fera soudain remarquer la moindre irrégularité qu'il observe, et elles seront légion. Il se peut fort bien qu'il se mue en un Monsieur Je-sais-tout insupportable.

PUIS-JE AIDER UN BLEU À GÉRER SON STRESS ?

Le Bleu a besoin d'intimité. Il lui faut du temps et de l'espace pour réfléchir. Dans la mesure où il tient à analyser la situation et à en saisir les tenants et les aboutissants, il a besoin de temps. Si vous lui donnez de l'espace, il finira par revenir. Mais s'il s'enfonce trop profondément dans la déprime, il se peut que vous deviez lui offrir une aide plus concrète.

*

Conclusion : que pouvons-nous apprendre de l'étude des différents types de personnes confrontées au stress ? Il existe un enseignement clair à en tirer – outre le fait que le stress est négatif pour la plupart des gens –, l'attitude et le comportement normaux d'une personne se trouvent renforcés dans une situation stressante. Un Rouge devient encore plus dur et agressif envers son entourage, un Jaune boude plus et est encore moins structuré, la passivité et le désengagement du Vert sont encore

plus marqués que d'habitude et un Bleu peut complètement se fermer et couper les cheveux en quatre au point de les rendre invisibles à l'œil nu.

Le plus important est d'éviter de stresser inutilement les gens. Vous le saviez déjà, j'en suis parfaitement conscient, mais il peut être utile d'identifier les éléments facteurs de stress de chaque profil. Forcer un Rouge n'est pas aussi stressant que de contraindre un Vert ou un Bleu. Au contraire, il faut se montrer pressant avec un Rouge pour qu'il puisse rebondir. Si tout devait se dérouler dans l'harmonie, il s'ennuierait.

De nombreux éléments sont déterminants : votre profil, vous-même, le moment de la journée, le degré de travail, le groupe, la météo. Mais si vous n'utilisez que vos yeux et vos oreilles, cela portera magnifiquement ses fruits.

CHAPITRE 18

BRÈVE RÉFLEXION EN PARCOURANT L'HISTOIRE

RIEN N'A CHANGÉ, VRAIMENT. LES GENS ONT TOUJOURS ÉTÉ AINSI...

L'historique de tout ce que vous avez lu

Ce chapitre explique comment je suis arrivé aux travaux de recherche formant la base du thème de cet ouvrage. Si l'histoire, les références, la recherche ou les sujets dont l'étude est susceptible d'accaparer votre existence déjà bien remplie ne vous intéressent pas, vous pouvez sauter ce chapitre. Pour tous les autres, retour dans le passé...

Toutes les cultures affichent le besoin de ranger les gens dans des catégories. À la fin de l'âge de pierre, lorsque nous sommes devenus des individus plus réfléchis, nous avons découvert que, partout dans le monde, on trouvait des gens différents. Quelle surprise !

Mais en quoi sont-ils vraiment différents ? Et quels moyens ont été utilisés pour parvenir à ce constat ? Il existe probablement autant de méthodes qu'il y a de cultures sur notre planète. Mais je vais vous fournir quelques exemples.

Parmi les Grecs de l'Antiquité, lequel devrions-nous citer aujourd'hui ? Hippocrate ?

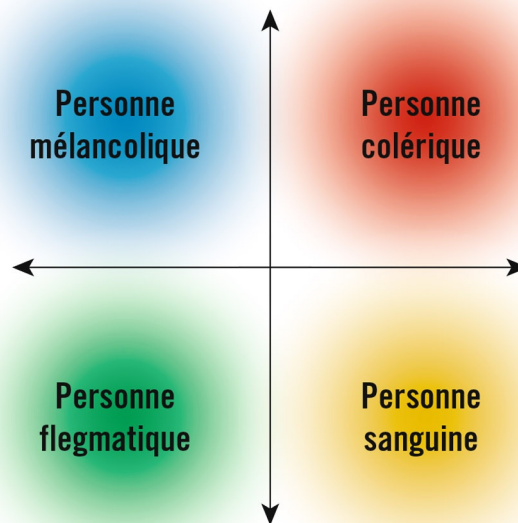
Hippocrate, qui a vécu quatre siècles avant Jésus-Christ, est considéré comme le père de la médecine. Contrairement à de nombreux autres médecins de son époque, il n'était pas superstitieux. Il était persuadé que c'était la nature, et non les Dieux,

qui était à l'origine de la déclaration des maladies. Par exemple, Hippocrate pensait que l'épilepsie était déclenchée par un blocage au niveau du cerveau. Aujourd'hui, tout le monde sait cela, mais à l'époque, c'était révolutionnaire.

La pathologie humorale, où la théorie des humeurs, est liée aux quatre tempéraments. Selon Hippocrate, le tempérament est la principale façon dont nous réagissons. Notre personnalité ou notre état d'esprit étant la signification originale. Et notre tempérament contrôle notre comportement.

Vous êtes en bonne santé lorsque votre sang, votre bile jaune, votre atrabile (ou bile noire) et votre flegme (ou lymph) sont équilibrés. Lorsque nous vomissons, toussons ou transpirons, par exemple, le corps essaie de se débarrasser d'une ou de plusieurs de ces substances.

Le terme grec *chole* signifie « bile jaune ». Par conséquent, une personne colérique est contrôlée par sa bile jaune, donc son foie. Les personnes fougueuses et imprévisibles, les personnalités irascibles effraient parfois leur entourage avec leurs manières virulentes. Les colériques peuvent être qualifiés de personnes au sang chaud.



Le terme latin *sanguis* signifie « sang ». Une personne sanguine est contrôlée par le sang, par le cœur. Créative et insouciante, elle répand des ondes positives autour

d'elle. Elle est pleine de sang et, par conséquent, optimiste et enjouée, et affiche une attitude désinvolte. Une personne sanguine est une personne optimiste.

Une personne flegmatique est cérébrale. Le flegme ne signifie rien de plus que le mucus. Le mucus est visqueux, à l'image du tempérament d'une personne flegmatique. Celle-ci est tout simplement lente à se mouvoir.

Enfin, une personne mélancolique possède trop de bile noire (l'expression grecque *melaina chloe* désigne simplement la bile noire, qui se trouve dans la rate). Elle est donc souvent perçue comme mélancolique et sombre. Le synonyme d'une personne mélancolique est tout simplement « pessimiste ».

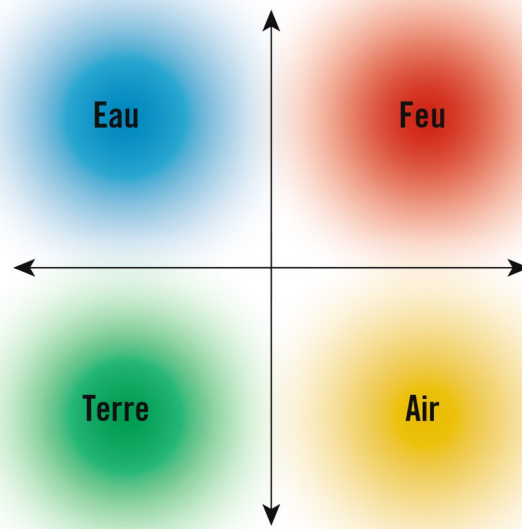
Voilà donc résumées les théories d'Hippocrate.

Les indigènes qui ont tenu en haleine le monde entier en 2012 avec leur calendrier : les Aztèques

Les Aztèques étaient un peuple indigène qui a vécu dans le centre du Mexique du XIV^e au XVI^e siècle. Il s'agissait simplement d'Indiens qui vivaient proches de la nature. Ils sont entre autres connus pour avoir prédit la fin du monde en 2012, parce que leur calendrier semblait s'arrêter cette année-là. (Mais comme la fin du monde ne s'est pas produite, on en a déduit qu'ils s'étaient retrouvés à court de rochers suffisamment gros sur lesquels graver leur calendrier.)

Quoi qu'il en soit, lorsqu'ils ont essayé de classer les gens en catégories, ils ont utilisé ce qu'ils connaissaient très bien, les quatre éléments : le feu, l'air, la terre et l'eau. Aujourd'hui, ces quatre éléments servent à décrire différents états d'esprit, mais personne ne sait vraiment si on doit ce concept aux Aztèques. En revanche, nous savons assurément qu'ils l'ont exploité, comme en témoignent les gros rochers qu'ils ont laissés derrière eux.

Les personnes symbolisant le feu portaient bien leur nom : fougueux, explosifs, impulsifs. Il s'agissait de guerriers qui se servaient de leur épée pour parvenir à leurs fins, des meneurs.



Les personnes symbolisant l'air étaient différentes. Également déterminées, tout en restant sereines, elles progressaient majestueusement comme un vent fascinant soulevant un peu de poussière sur son passage.

Les personnes symbolisant la terre travaillaient pour le village, pour la collectivité. Elles avaient pour mission de créer des choses durables, de bâtir pour l'avenir.

Quid des personnes symbolisant l'eau ? L'eau – élément très respectés des Aztèques – peut tout emporter sur son passage, mais vous pouvez également la mettre en bouteille, à condition de savoir comment procéder. Calmes et sûrs d'eux, ces individus observaient tout ce qui se produisait.

Comme vous pouvez le constater, ces catégories font songer aux théories avancées par Hippocrate. Seul l'intitulé change.

William Moulton Marston – Pourquoi le langage coloré ne fonctionne que pour les personnes mentalement stables

William Moulton Marston est l'inventeur du test de pression sanguine systolique utilisé pour repérer les fraudes. Cette découverte a débouché sur le détecteur de mensonges moderne. Mais Marston est également l'auteur d'essais dans le domaine

de la psychologie populaire. En 1928, il a publié ses travaux, *Emotions of Normal People*, sur les différences de schémas comportementaux chez les personnes en bonne santé. Auparavant, Jung et Freud avaient sorti des études sur les personnes mentalement instables. Marston était donc une sorte de pionnier qui a couché les bases de ce qui est devenu le modèle DISC (dominance, influence, stabilité, conformité). Cependant, le DISC a été présenté quelques années plus tard par Walter Clarke et son analyse vectorielle. Comme on a pu le constater jusqu'à présent, c'est un modèle servant à classer les différents types de communication humaine. Pour bon nombre de personnes, ces travaux ont généré une source intarissable de précieux concepts sur la capacité à se comprendre réellement en tant qu'individu.

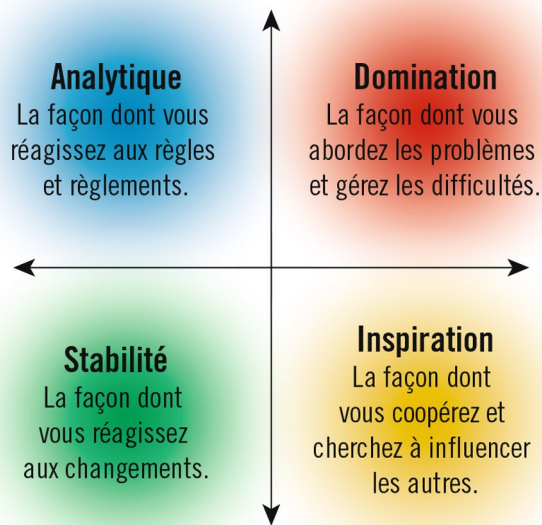
Marston a trouvé un moyen de démontrer en quoi les gens sont différents. Il a découvert des dissemblances flagrantes qui servent de base au modèle utilisé dans le présent ouvrage. On utilise aujourd'hui les expressions suivantes :

- **La dominance** est source d'action dans un environnement hostile.
- **L'influence** est source d'action dans un environnement favorable.
- **La stabilité** est source de passivité dans un environnement favorable.
- **La conformité** est source de passivité dans un environnement hostile.

Aujourd'hui, on parle partout dans le monde de profils DISC, acronyme reposant sur les quatre initiales du modèle. Marston employait le terme « conformité », mais, dans ce livre, je parle de capacité analytique, dans la mesure où cela décrit mieux le type de personnes.

Le trait dominant chez n'importe quel individu donné concerne sa manière d'aborder les problèmes et de gérer les difficultés. Mais c'est également la seule chose qui puisse être mesurée. Une personne inspirante signifie qu'elle aime inspirer les autres. Elle sera toujours capable de les convaincre. En termes simples, par dominance, on entend agir, stimuler et interagir.

L'image ci-dessous montre les éléments mesurés par les différents facteurs (© IPU Institut du développement personnel).



Le degré de stabilité d'une personne se mesure essentiellement à sa réceptivité au changement. Un besoin marqué de stabilité est synonyme d'un faible désir de changer, et vice versa. Cela débouche bien entendu sur un certain nombre de schémas comportementaux bien précis (c'était mieux avant, par exemple).

Enfin, la capacité analytique montre à quel point une personne est désireuse de respecter les règles et les règlements. Cela induit, bien entendu, certaines caractéristiques. Nous trouvons dans cette catégorie les personnes qui n'acceptent pas que les choses se passent mal. La qualité prime.

Comme vous l'avez probablement remarqué, qu'il s'agisse de psychologie moderne ou des Indiens d'Amérique latine, on retrouve les mêmes couleurs. Les couleurs ne sont pas l'élément central de ce système, mais elles permettent aux néophytes de l'appréhender plus facilement. En tant que consultant, j'ai formé des personnes dans ce domaine pendant une bonne vingtaine d'années et j'ai découvert que les couleurs facilitent vraiment l'apprentissage.

Marston a achevé ses travaux de recherche sur ce thème dans les années 1930. Il semble s'être ensuite préoccupé d'autres choses. Nombreux sont ceux à avoir exploité ses recherches et développé un outil qui, selon les données les plus récentes, a été utilisé par près de 50 millions de personnes au cours des trente-cinq dernières

années. Par exemple, l'Américain Bill Bonnstetter a connu des succès remarquables grâce à la création d'outils d'analyse de l'intégralité du système. Sune Gellberg, fondateur de l'IPU (l'Institut du développement personnel), a adapté cet outil à la Suède, et s'est depuis imposé comme le numéro un des créateurs d'outils d'analyse applicables dans toutes sortes de domaines.

Pour en savoir plus sur les travaux de l'IPU, voire demander une licence d'utilisation de cet outil, vous pouvez vous rendre sur le site web suivant : www.ipu-profilanalys.se.

Gardez cependant ceci à l'esprit : sur le papier, il n'existe aucune différence entre la théorie et la pratique, mais que c'est loin d'être aussi simple.

J'ai décrit les quatre principales caractéristiques relevées par Marston, mais n'oubliez pas que majoritairement, nous sommes une combinaison de plusieurs couleurs.

CHAPITRE 19

TÉMOIGNAGES

Lorsque l'édition du présent ouvrage a été publiée en Suède, 15 000 personnes l'ont lue. J'ai écrit ce livre car, depuis de nombreuses années, dans différentes situations (formation, conférences, etc.), on m'a très souvent posé la question suivante : où peut-on lire des éléments complémentaires sur le sujet ? Jusqu'à présent, la réponse a toujours été que ce n'était pas possible. Puis j'ai écrit ce livre.

En tant qu'auteur, vous souhaitez toujours savoir ce que pensent les gens de vos textes. Écrivant également de la fiction, je sais qu'entendre la vérité peut parfois être un choc, mais en même temps, j'aime me lancer des défis. J'ai donc tout simplement interviewé quatre personnes au profil complètement différent. Je leur ai demandé leur opinion sur le système proprement dit, mais également sur la perception qu'elles avaient de leur vie quotidienne, en fonction de la couleur qu'elles affichaient. Remarque : veuillez prêter attention à la façon dont elles répondent aux questions, pas seulement au contenu de leurs réponses. Vous constaterez que c'est très instructif.

*

Helena, P.-D.G. d'une entreprise comptant environ 50 employés. Principalement Rouge, sans aucune touche de Vert ni de Bleu. Un petit peu de Jaune.

Que pensez-vous de cet outil, du langage DISA ?

Cela semblerait être un moyen efficace d'éviter les incompréhensions. J'ai immédiatement compris le thème traité, même si je pense que le livre aurait pu être plus concis, moitié moins long peut-être. Personnellement, j'aurais plus concentré le

contenu. Je n'aime pas les répétitions. Mais il est tout à fait possible de l'exploiter. À Noël dernier, par exemple, j'en ai offert un exemplaire à tous mes collègues, avec pour obligation de le lire, ce que presque tout le monde a fait.

Quelle est la notion la plus importante que vous appliquerez sur le plan pratique ?

Je n'aurai plus à tourner autour du pot. Mes employés savent désormais que je ne suis pas un despote maléfique mais simplement une Rouge. Ils comprennent bien que je ne suis pas en colère, mais déterminée. J'ai été particulièrement intéressée par la description du comportement Bleu. Je n'avais jamais songé au fait qu'ils voient les choses très différemment de moi et qu'à leurs yeux, le processus est extrêmement important en soi. Voilà qui explique pourquoi ils prennent tant de temps.

Autre chose ?

Non. Ah si, les Jaunes. Au fil des ans, je me suis beaucoup interrogée sur eux. Tout ce brouhaha. Cela m'a rappelé certaines de mes connaissances. Elles se tiennent face à vous et vous envoient beaucoup d'air chaud dans la figure, mais sans dire grand-chose. Mon voisin par exemple. Il échafaude sans arrêt des plans, mais qui ne voient jamais le jour. Moi je m'en fiche, bien entendu, mais sa femme doit être certainement folle à l'heure qu'il est. Et dans mon entreprise, il est clair que les Jaunes ne sont vraiment pas assez productifs. Mais à mes yeux, cela ne pose pas de problème majeur. Je leur serre simplement un peu plus la vis et j'exige qu'ils produisent. Je m'accommode de leur air revêche. Je ne suis pas là pour me la couler douce.

Quelles sont vos expériences du comportement Vert ?

Ah oui bien sûr, qu'est-ce que je peux dire ? (Helena s'accorde une longue pause et regarde par la fenêtre) Ils sont eux aussi nécessaires, naturellement. Loyaux et consciencieux. Mais en toute franchise... je n'ai jamais réfléchi au fait qu'ils parlent dans mon dos. Mais c'est bien ce qu'il se passe. J'ai remarqué qu'ils sont les maîtres absolus dans l'art de répandre des rumeurs. Le simple fait de mettre en œuvre le moindre changement fait naître des ragots dans la salle de repos. Les conjectures s'enchaînent, généralement complètement fausses et reposant sur des principes

erronés. Il serait plus simple qu'ils viennent directement me poser des questions, n'est-ce pas ? En quoi entrer dans le bureau de la patronne et poser ces questions peut être difficile ? Ils savent que je répondrai toujours en toute franchise, alors le fait qu'ils tournent sans arrêt autour du pot m'agace considérablement. J'ai dit je ne sais combien de fois que, dans cette entreprise, on peut s'exprimer en toute franchise. C'est clair pourtant, non ?

Pourquoi, selon vous, n'arrivent-ils pas à vous exprimer ce qu'ils pensent ?

Ils ont peur que je me mette en colère, bien entendu. Et je n'y avais jamais pensé avant. Ils pensent que je suis en colère simplement parce qu'il m'arrive de hausser le ton ou de fixer quelqu'un, alors que je souhaite tout simplement mettre l'accent sur l'importance de mes propos. (Pause) Personnellement, je me fiche pas mal que les esprits s'échauffent lors d'une conversation. Souhaiter que les choses se fassent, ce n'est pas se mettre en colère. Mais il est clair que j'ai découvert que les gens sont capables de laisser tomber face à quelqu'un de beaucoup plus fort. Ce que je ne comprends pas, en revanche, c'est que cela puisse se produire chez des adultes. Le livre ne parle pas de ce sujet.

Ne pas dire ce que vous pensez est un comportement immature à vos yeux ?

Plutôt qu'immature, je dirais malhonnête, à l'image d'un enfant refusant d'avouer qu'il a pris des biscuits au chocolat alors qu'il n'y était pas autorisé. Je l'ai vu faire. À quoi bon nier ? C'est probablement la chose que je comprends le moins. Reconnaissez vos erreurs ! Qui a-t-il de difficile à cela ? Admettez ce que vous avez fait ou non, on pourra alors passer à autre chose. Que l'on puisse fuir ses responsabilités, ça me rend folle.

D'accord. Passons aux autres couleurs. Vous avez dit que les Bleus étaient les plus faciles à gérer, que c'était relativement facile avec les Jaunes. Mais quid des autres Rouges ? Ceux qui présentent le même profil que vous ?

Cela ne pose généralement aucun problème. Nous faisons ce qui doit être fait, comme je l'entends. Mon équipe de direction comprend cinq personnes en plus de moi. Je dirais qu'il y a trois Rouges. Non, attendez, deux sont Rouges et un est Rouge/Jaune. Le contrôleur est Bleu. Et pour le dernier... c'est difficile à dire. Il est

à la fois visionnaire et très soucieux des détails. Est-ce qu'une personne peut être Jaune/Bleue ?

Oui. C'est une combinaison assez courante. Mais vous n'avez aucun Vert dans l'équipe ?

(Sourire) Non.

Selon vous, comment se matérialise votre comportement Rouge en règle générale ?

Eh bien, avant de lire le livre et de dresser mon profil personnel, je ne me suis jamais vraiment posé la question. Au fil de la lecture, j'ai pris conscience d'avoir été à l'origine de certains soucis rencontrés dans ma vie professionnelle. Le fait de ne pas connaître vraiment la vie des gens n'était qu'une partie du problème. Il ne m'a jamais effleuré l'esprit que certains puissent avoir peur de mon comportement. J'ai certes vécu des turbulences lorsque j'ai pris des décisions trop hâtives ou quand celles-ci n'étaient pas assez réfléchies, mais c'était seulement parce que j'étais très déterminée. Je m'aperçois bien sûr qu'il me faut réfléchir avant de décider, mais ça se passe comme ça. Une idée me vient, et le tour est joué, elle est mise en œuvre avant le déjeuner.

Quel est l'impact de la prise de décisions pas totalement réfléchies ? Avez-vous des exemples ?

Des tonnes. (Rires) Une fois, j'ai accepté un emploi sans même poser la question du salaire. Et puis j'ai découvert que je devais faire 60 heures par semaine sans être rémunérée pour la moindre heure supplémentaire. Il m'est aussi arrivé d'embaucher quelqu'un qui s'est très vite avéré complètement nul. Je ne lui avais demandé aucune référence en partant du principe qu'il savait de quoi il parlait. En fait, il ne connaissait rien au secteur ni au produit. Un vrai filou. Malheureusement, il nous a coûté beaucoup d'argent avant que je finisse par réussir à m'en débarrasser. Un sacré paquet. Des centaines de milliers de dollars.

Ce n'est pas l'idéal. Comment cela se passe-t-il en dehors du travail ? Comment vous y prenez-vous dans vos relations personnelles ?

Dans ce domaine, je réfléchis encore moins. Mais c'est amusant. J'ai montré le livre à mon mari et je lui ai demandé de le lire, ce qu'il n'a pas fait, naturellement. C'était trop à la fois, bien entendu, mais j'ai surligné des passages et j'ai insisté pour qu'il les lise.

Sur le comportement Rouge ?

C'est ça. Et il en a lu certains. Il a probablement reconnu sa femme. Il a ri un peu, mais maintenant que j'y pense, il n'a rien dit de particulier.

A-t-il fait des commentaires sur le comportement Vert ?

Non.

Comment collaborez-vous ? Vous formez une équipe ?

Comment on travaille ensemble ? (Elle éclate de rire) Je lui dis ce qu'il faut faire et il le fait. Avant qu'il ait terminé, je lui trouve autre chose à faire. Et ensuite je suis contrariée parce qu'il n'a pas terminé. Mais il n'a jamais achevé la moindre chose de toute sa vie. Nous rions souvent du fait que je crée le désordre tout en le lui reprochant. Je suis certaine qu'il n'a pas une vie facile.

Je comprends. Quelles sont selon vous, sur la base de votre comportement Rouge, les plus grandes difficultés que vous rencontrez ?

Certaines personnes ont besoin d'énormément de temps pour prendre une décision toute simple et cela me rend dingue. Je sais que je suis rapide, mais d'autres sont d'une lenteur incompréhensible. Peu importe qu'il s'agisse de la vie privée ou professionnelle. Par exemple, nous avons dit que nous allions acheter un vieux fauteuil que nous installerions dans un endroit bien précis de la maison. Comme j'ai beaucoup de travail, nous sommes convenus que mon mari allait... (Helena hausse les sourcils et un sourire se dessine lentement sur son visage) Ou plutôt j'ai décidé qu'il allait se charger de toutes les recherches. Aller sur Internet, lister les sociétés de vente aux enchères, les dépôts-ventes, etc. Mais, bien entendu, rien n'a avancé ! Deux jours plus tard, lorsque je lui ai demandé, absolument rien n'avait encore abouti ! Dès le lendemain, alors que j'étais assise aux toilettes, j'ai énuméré cinq options que je lui ai envoyées. Et lorsque je suis rentrée à la maison cinq heures plus

tard, la situation n'avait toujours pas évolué ! J'ai explosé et il s'est enfermé au sous-sol.

Ok, c'est un bon exemple, merci. Vous êtes mariés depuis combien de temps ?

Quatorze ans. Nous nous sommes rencontrés par hasard. J'ai l'habitude de dire que ce qui m'a attiré chez lui, c'est sa capacité à la fermer lorsque le besoin s'en fait sentir, ce qu'il parvient encore à faire. Je souhaiterais qu'il improvise un peu plus et agisse tout simplement. En fait, je ne lui ai jamais vraiment demandé comment il me considérait.

Mais comment résolvez-vous vos conflits s'il est Vert alors que vous êtes Rouge ?

Il y a résoudre et résoudre. Je ne pense pas que nous ayons tant de conflits que cela. Dans l'ensemble, je suis celle qui rouspète le plus si quelque chose se produit, mais d'un autre côté, il peut vraiment se mettre à bouder.

Qu'entendez-vous par bouder ?

Il est capable de baisser la tête pendant des jours, comme si toute la misère du monde lui était tombée dessus. Normalement, je me contente de l'ignorer et généralement, il reprend ses esprits. Mais il m'arrive d'en avoir marre de la tristesse qui se lit sur son visage et je finis par lui demander quel est le problème. Je provoque alors une confrontation.

(Pause)

Et que se passe-t-il alors ?

Ce qu'il se passe ? Eh bien... il dit qu'il n'y a aucun problème, que tout va très bien. Mais ce n'est pas le cas. J'ai toujours su lire en lui et cela se voit à des kilomètres si quelque chose ne tourne pas rond. Mais il refuse d'admettre qu'il est ronchon. Généralement, il boude à cause de quelque chose que j'ai fait ou dit. Le problème, c'est que je ne me souviens de rien. Il me faut deviner, ce qui est absolument impossible. Cela concerne généralement un commentaire insignifiant que j'ai fait en passant et que j'ai aussitôt oublié. Et si je ne mets pas dans le mille, il devient alors

encore plus grincheux. Cela peut durer des semaines. J'ignore comment il fait pour s'en sortir.

Mais comment faites-vous pour passer à autre chose s'il n'est pas possible de régler le différend, si je puis me permettre de poser la question ?

Eh bien, nous mettons notre mouchoir dessus, autrement dit j'oublie toute l'histoire dans la mesure où je ne l'ai jamais considérée comme un conflit. Mais mon mari stocke le « conflit » dans une archive personnelle dont lui seul a connaissance. Cette étagère doit être complètement remplie aujourd'hui.

(Helena réfléchit quelques instants) Vous savez, je me suis toujours fait réprimander parce que je donnais mon point de vue, je suivais ma propre voie. Je n'ai jamais vraiment trouvé ma place. J'ai fait des choses stupides même lorsque j'étais enfant, j'ai pris des risques. Maintenant que je suis adulte, je n'ai aucun regret parce que cela m'a menée là où j'en suis. Mais cela m'a demandé des efforts, assurément.

Selon vous, en quoi le fait d'être plus disposée à prendre des risques que les autres vous a rendu service ?

Rester là à méditer ne mène à rien. À quoi bon avoir des plans géniaux si vous ne les menez pas à bien ? Il m'est arrivé d'ignorer là où j'allais, mais cela ne m'a jamais empêchée d'avancer. J'ai connu bien des revers de fortune, je me suis retrouvée en faillite, j'ai perdu mon emploi, ce genre de choses. Ce n'était pas très marrant, mais ces écueils m'ont menée là où j'en suis. À mes yeux, ce n'est pas l'ampleur de vos connaissances ni vos capacités qui font pencher la balance, mais vos actes. Et j'ai toujours été bonne dans ce domaine, faire des choses.

Quels conseils donneriez-vous aux personnes qui vous rencontrent pour la première fois ? Que devraient-ils envisager ?

(Pause) Ne pas se laisser intimider quand il m'arrive d'être un peu trop arrogante. Ne pas reculer juste parce que je braille beaucoup. Ne pas croire que je suis en colère parce qu'il m'arrive de mettre la pression. Mais également avoir conscience de devoir parfois passer à l'action. Avec mon mari, nous parlons souvent de la différence de méthode entre nous pour délivrer un message. Alors qu'il fournit le contexte pendant 10 minutes avant d'aller à l'essentiel, moi je vais d'emblée droit au

but, parfois en donnant peu de contexte, mais cela reste rare. Les gens doivent garder à l'esprit que vous pouvez travailler sans parler en permanence. Mettez votre énergie dans la tâche à exécuter au lieu de vous disperser dans toutes sortes de choses. Les bavardages, c'est pour le temps libre.

*

Håkan vend des espaces publicitaires au sein de l'une des principales chaînes de télévision commerciales. Avant tout Jaune, il affiche des pointes de Vert. Il n'est ni Bleu ni Rouge.

Que pensez-vous de cet outil, du langage DISA ?

Il est vraiment génial ! C'est un outil incroyablement utile que j'aimerais faire connaître aux gens. Je me reconnais énormément dans ce rapport ! Je ne comprends pas comment, rien qu'avec 24 questions, vous pouvez obtenir des réponses très précises sur ma manière de fonctionner. C'est sacrément brillant. J'ai montré le rapport à tous ceux que je connaissais et nous avons bien ri. J'ai lu des sections entières du livre, surtout à propos des Jaunes. Je ne suis pas d'accord avec tout, mais avec une grande partie du contenu.

Avec laquelle des caractéristiques du comportement Jaune êtes-vous le plus d'accord ?

Nous autres Jaunes sommes très créatifs et ingénieux. On m'a toujours dit ça, que j'excelle vraiment dans l'art de résoudre les problèmes complexes, parce que j'ai la capacité de voir des solutions en portant un regard différent des autres.

Qu'entendez-vous par différent ?

Einstein a dit un jour quelque chose de ce genre : vous ne pouvez résoudre un problème avec l'état d'esprit ayant servi à le créer. C'est exactement ce dont je suis persuadé. Voilà pourquoi j'aborde toujours n'importe quel problème avec un regard neuf. Si mes clients disent être satisfaits de quelque chose, c'est bien de ma créativité dans ce domaine, à savoir que je suis un as quand il s'agit de convaincre. J'ai toujours trouvé facile d'accepter les autres. C'est en fait une espèce de don chez moi. Je suis très sociable, il en a toujours été ainsi. Je sais très bien prendre la parole en

public. Déjà, à l'école, j'étais président du conseil des élèves et je m'adressais souvent à tout l'établissement.

À toute l'école ?

Oui, à tous les élèves, enfin pas tous, pas vraiment. Bon d'accord, je m'adressais généralement à ma classe. À toutes les classes de mon niveau. Mais il y avait toujours une excellente atmosphère et les autres aimaient ça. Depuis, j'ai simplement poursuivi dans cette voie. Je suis souvent nommé porte-parole dans différents contextes.

Pouvez-vous donner des exemples ?

Oh oui, bien sûr. Dans le cadre des formations où il y a un groupe de travail, par exemple. Je suis toujours celui qui est chargé d'effectuer un compte rendu, qui est de qualité. J'ai toujours su présenter des informations aux clients. Si nous sommes plusieurs membres de l'entreprise, c'est moi qui prends la parole.

Et qu'en pensent les autres ?

Pas de problème, ils aiment échapper à cela. Comme vous le savez, nombre de personnes ont du mal à trouver les bons mots. Êtes-vous psychologue ? Je connais une fille qui est psychologue. Elle travaille dans une prison. Cela semble très intéressant. Généralement, elle me dit que de nombreux prisonniers se sentent minables. Mais ce n'est pas tellement étrange. Je ne supporterais pas d'être enfermé ainsi. Mon Dieu !

Je ne suis pas psychologue, mais comportementaliste.

Dans le rapport, il y a une chose que je n'ai pas comprise : les domaines à améliorer.

Qu'est-ce que cela signifie selon vous ?

Le rapport montre que je suis capable de prendre rapidement des décisions, et c'est vrai. Mais je ne suis pas d'accord quand il dit que ces décisions ne sont pas basées sur une analyse minutieuse. Au contraire, je suis très porté sur l'analyse. Je fais toujours des recherches approfondies. J'examine toujours des tas de faits avant de me décider sur quoi que ce soit. Alors, sur ce point, le rapport a tout faux.

Je comprends. Y a-t-il d'autres divergences ?

Que mes critiques sont trop longues. C'est complètement faux. Je suis en fait très concis. Sachant manier la langue, je ne me reconnais pas dans ce commentaire. Il y a aussi un mauvais contrôle des faits. Je me fie principalement à mon instinct ce qui, selon moi, est une bonne et non une mauvaise chose.

Vous vous basez plus sur votre instinct que sur les faits ?

Exactement. Nous autres humains sommes bien entendu des êtres doués d'émotions. Il est donc naturel que nous exploitions plus nos sentiments. Surtout moi. Je suis vraiment bon quand il s'agit d'utiliser correctement mon instinct. Ce qui est une qualité rare.

C'est peut-être vrai. Pensez-vous qu'il soit possible d'apprendre à se servir de son instinct ?

Non, c'est une qualité innée. Soit vous l'avez, comme moi, soit vous ne l'avez pas.

Il est donc trop tard pour faire quoi que ce soit à ce sujet ?

Non ce n'est pas trop tard. Ce n'est pas ce que je voulais dire.

Vous avez dit que c'était trop tard si vous n'étiez pas capable de vous servir de votre instinct ?

D'accord, j'ai peut-être exagéré. Mais convenez que c'est important !

Mais n'avez-vous jamais besoin de maîtriser vos émotions et d'avoir plutôt recours à la logique ?

Oh oui, absolument. C'est très important de raisonner de manière logique et en toute rationalité. J'ai toujours pensé cela. Vous devez observer ce qui fonctionne, c'est un apprentissage. Je dirais que c'est plus facile pour quelqu'un comme moi, avec de l'expérience. J'ai été commercial pendant de nombreuses années. Je vois bien la différence. Je sais quels faits il faut prendre en compte.

Désolé, mais je suis un peu perdu. Vous venez de me dire que seul l'instinct était important. Comment concilier les deux ?

Vous déformez mes propos. Je n'ai jamais dit qu'il ne fallait pas employer la logique. (Håkan croise alors les mains sur la poitrine et se mord les lèvres) Je dis que vous devez vous fier à votre instinct. (Pause) Et aux faits.

Passons à autre chose. Quel est le concept que vous exploiterez concrètement après avoir lu le livre ?

Que les Bleus sont d'un ennui mortel. Je le savais déjà, mais j'ignorais tout simplement qu'il s'agissait de Bleus. Mais concernant ces crétins de Rouges, eh bien... je me souviens d'un projet que nous devions réaliser. Vraiment rien de compliqué et nous avions déjà de l'expérience en la matière. Il s'agissait d'une méthode spéciale pour vendre une nouvelle gamme de produits. Le but était en fait simplement de pondre tout le bazar, mais nous avions deux types Bleus dans l'équipe. Ils étaient qualifiés pour cette mission, bien informés, mais ils ne s'y sont jamais mis. Ils ont planifié la chose, dressé des listes, effectué des calculs et sont entrés dans les détails, mais il n'en est rien ressorti, et ce, à plusieurs reprises. Peut-être étaient-ils moins doués pour utiliser leur instinct ?

Que voulez-vous dire ? Il vous est donc difficile de travailler avec des Bleus ?

Ils sont incapables de suivre mon rythme, c'est tout.

Depuis que vous avez découvert ce système, cela vous a-t-il profité dans votre vie privée ?

Non, je reste comme j'ai toujours été. Ça fonctionne très bien. J'ai plein de copains. Les fêtes que nous organisons à la maison sont légendaires. Les voisins en parlent encore pendant des mois.

Vous invitez donc également les voisins ? Très sympa.

Oh non, mon Dieu ! Ils sont d'un ennui mortel.

Mais de quoi parlent alors ces voisins, s'ils n'ont même pas participé à ces fêtes ?

(Pause) Ah, vous vous le demandez ! Ha ha !

Quels conseils donneriez-vous aux personnes qui vous rencontrent pour la première fois ? Que devraient-ils envisager ?

Qui me rencontrent ?

Oui, comment souhaiteriez-vous qu'ils réagissent ?

Je vais vous dire une chose. Ne prenez pas la vie tant au sérieux. On n'a qu'une vie. Les gens doivent garder cela en tête, y réfléchir plus. Il faut prendre du plaisir, ne pas se prendre la tête en permanence, aller de l'avant, ne pas être prisonnier de tout. Ce n'est pas mon cas. Je suis convaincu qu'il faut voir la vie comme une bonne partie de rigolade.

D'accord, c'est votre point de vue. Mais quels conseils donneriez-vous à ceux qui vous rencontrent ? Comment souhaiteriez-vous être traité ?

Avec un sourire. On peut aller très loin avec un sourire.

Et dans le travail, comment souhaiteriez-vous être traité ?

Je l'ai déjà dit, avec un sourire. Ça se passera toujours bien.

(Pause) Ok. Les gens parfaits n'existent pas. Nous avons tous nos défauts et ce n'est pas très agréable d'en parler.

Selon vous, quels sont vos points faibles ?

Comme vous le savez, je ne réfléchis généralement pas de cette manière. J'ai toujours pris l'habitude de me concentrer sur les choses positives, de les souligner et de les renforcer. Si tout le monde ne faisait que penser à ce qui ne fonctionne pas, rien ne serait fait, n'est-ce pas ?

Cela paraît logique, mais tous les schémas comportementaux renferment des faiblesses qui peuvent difficilement disparaître rien qu'en les ignorant ?

Ce n'est pas ce que je veux dire, mais plutôt qu'il ne faut pas se concentrer sur les choses négatives. Mettons plutôt encore plus l'accent sur le positif. Il y a assez de rabat-joie comme ça autour de nous, n'est-ce pas ? Prenez par exemple le comportement des Verts. Ils s'inquiètent de tout, voient des dangers absolument partout. Vous ne pouvez pas être anxieux en permanence. Ça ne marche pas comme

ça. J'ai un voisin qui a peur de tout, surtout des choses nouvelles, des domaines dans lesquels je suis bon. Parfois, je pense qu'il a même peur de son ombre. Et le comportement Bleu, de vrais chasseurs de risques ! Tout est un risque pour eux. Même si vous connaissez le résultat que vous obtiendrez, ils demeurent focalisés sur les risques. Je trouve cela complètement incompréhensible.

Ce que vous dites est tout à fait correct. Les Verts ne sont pas enclins au changement, les Bleus restent prisonniers de l'analyse des risques, par exemple. Voyez-vous des faiblesses dans le comportement Rouge ?

Irascibles. C'est indéniablement l'adjectif qui me vient à l'esprit lorsque je pense aux Rouges. Nombre d'entre eux sont assez méchants. Ils sont certes très axés sur les résultats, mais ils n'ont pas besoin d'être grossiers. Certains peuvent s'avérer incroyablement cassants. Vous leur envoyez un long SMS gentil et ils vous répondent « Ok ». Cela ne prend vraiment pas beaucoup de temps de développer un peu sa réponse et ça ne coûte rien, sans oublier que les gens deviennent alors plus positifs. Je fais toujours très attention à la façon dont je m'exprime.

Vous avez donc analysé les faiblesses des Rouges, des Verts et des Bleus. Estimez-vous qu'il existe des marges de progression concernant le comportement Jaune ?

Oui ! Cela dépend de la conscience de soi. Sans conscience de soi, cela peut devenir de la folie. (Pause)

Vous pensez à quelque chose en particulier ?

Si le destinataire du message n'est pas un bon auditeur par exemple, sans en avoir conscience, la conversation peut alors devenir quelque peu étrange, même s'il arrive parfois que vous n'écoutez tout simplement pas. Très souvent, lors de certaines réunions, je dois prendre le taureau par les cornes pour qu'il se passe quelque chose. Grâce à mon incroyable détermination, cela porte souvent très bien ses fruits.

D'accord, certains Jaunes peuvent donc apprendre à mieux écouter. Et vous concernant ? Avez-vous des faiblesses en tête ?

(Un très long silence s'installe)

Rien ne me vient à l'esprit là, tout de suite.

*

Élisabeth a un profil Vert avec des pointes de Bleu. Son comportement type inclut une touche de Jaune, mais ne présente rien de Rouge. Elle travaille dans un conseil régional.

Que pensez-vous de cet outil, du langage DISA ?

J'ai pris beaucoup de plaisir à passer ce test. Je me connaissais déjà particulièrement bien, mais je pense que c'est devenu encore plus clair depuis. Je sais désormais que les Rouges me considèrent comme têtue et un peu sur mes gardes de nature. Je souhaite que tout le monde soit d'accord. La coopération est importante à mes yeux. J'estime que tout le monde doit être animé par ce sentiment.

Y a-t-il une chose en particulier que vous retiendrez après avoir lu Tous des idiots ? ?

Mon fils me l'a offert pour mon anniversaire. Il est très gentil, il m'offre toujours quelque chose, même si j'avais dit que je ne souhaitais aucun cadeau. Il est au chômage et n'a pas beaucoup de moyens, mais Filip est attentionné. Il m'a fallu un bon bout de temps avant de démarrer la lecture de ce livre. J'ai eu un peu de mal à m'y mettre, surtout parce que j'étais interrompue en permanence. Mais une fois dedans, j'ai trouvé cela agréable, avec des exemples amusants. En fait, j'ai déjà lu des fictions écrites par cet auteur. Vraiment passionnantes, mais horribles. J'ai lu à mon mari les passages concernant ses couleurs, et nous avons beaucoup ri.

Quelles sont les couleurs de votre mari selon vous ?

Oh, il est en même temps Jaune et Bleu. C'est possible ?

Oui, tout à fait. Qu'avez-vous trouvé d'amusant dans ce livre ?

Eh bien, tout ce qui concerne son optimisme en matière de temps. Il est toujours persuadé qu'il parviendra à en faire beaucoup plus qu'il ne le peut. Nous sommes donc régulièrement en retard quand nous nous rendons quelque part. Il entre sous la douche trois minutes avant que les invités n'arrivent, ce genre de choses. C'est un

peu ce qui m'a plu chez lui, il y a près de trente ans. Mais peu importe. Il est bien, mon Tommy.

Quelle est la notion que vous retiendrez, concrètement ?

Je m'entends bien avec les Verts, ce qui est une bonne chose car nous sommes très nombreux ! J'ai aimé les passages où l'on dit que nous autres Verts prenons soin de l'autre en permanence. C'est important. Il faut être comme ça. Mais ce n'est pas la direction que prennent les choses. On a le sentiment que tout le monde devient de plus en plus égoïste, ce qui est intenable à long terme. J'ai ensuite lu beaucoup de choses sur les Jaunes, comme mon mari, et sur les Bleus, comme ma sœur. Elle est assez conventionnelle, assez rigide et quelque peu indifférente.

Indifférente envers quoi ?

Envers les autres, vraiment. Elle ne demande jamais comment ça va et vous appelle rarement pour votre anniversaire.

Elle passe rarement des coups de fil ? Cela signifie-t-il qu'elle ne vous téléphone pas pour votre anniversaire ?

Si, elle le fait. Mais on a le sentiment que c'est par obligation et non pour vous témoigner un véritable intérêt. Et elle peut également se montrer très critique. Tommy a refait la cuisine il y a quelques années. Eivor est venue chez nous – c'est ma sœur –, et la première chose qu'elle a faite a été de critiquer la qualité des travaux.

Comment s'y est-elle prise ?

Eh bien, elle a tout de suite fait remarquer qu'un placard était de travers.

Il n'était pas de travers ?

Si, un peu, mais pourquoi a-t-elle insisté là-dessus ? Cela faisait plusieurs semaines qu'il rénovait la cuisine et le premier commentaire qu'il a eu était une critique pure et dure de tout son travail.

Elle n'a donc pas critiqué uniquement ce placard ?

(Élisabeth secoue la tête)

Que pensez-vous des Rouges ?

Eh bien... Ils sont bien, à leur manière. (Pause)

Qu'entendez-vous par là ?

Ils sont très efficaces, bien entendu. Ils font beaucoup de choses, etc. Et ils sont rapides. J'aimerais moi-même avoir un peu plus de ces caractéristiques, mais ce n'est pas le cas, je suis comme je suis.

Mais vous pensez qu'il faudrait parfois être un peu Rouge ?

Oui, assurément. On est comme on est. Et eux sont plutôt... durs.

En quoi sont-ils durs ?

Eh bien, ils peuvent se montrer un peu insensibles à certaines situations. Le responsable de notre département est probablement Rouge. Il est capable de dire toutes sortes de choses aux gens. Et les chirurgiens ne sont vraiment pas faciles à gérer. Ils mènent les gens à la baguette.

En quoi cela vous affecte-t-il ?

J'ai du mal avec les conflits. Vous ne pouvez pas les éviter complètement, je le sais bien, mais le fait que tout le monde soit à couteaux tirés en permanence m'est difficile.

Tout le monde est à couteaux tirés en permanence ?

Peut-être pas tout le monde, et pas constamment, bien sûr. Mais ça ne fonctionne pas. La communication entre nous ne passe pas. L'ambiance est détestable et l'encadrement n'écoute pas. Bon nombre de personnes se sentent en fait assez mal. J'ai dû me mettre en arrêt maladie l'an dernier.

Avez-vous abordé le sujet avec votre patron ?

Nous avons essayé, il y a cinq ans. Cela n'a pas fait beaucoup avancer les choses. La situation s'est améliorée pendant un moment, puis il y a eu un retour à la normale.

D'accord. Comment vous sentez-vous en ce moment ?

Ça va. Nous sommes très nombreux au travail et c'est important. Nous sommes également soudés. Bon nombre sont en poste ici depuis longtemps et ne sont pas décidés à changer d'emploi.

Que pensez-vous de votre propre couleur ? En tant que Vert, comment vous entendez-vous avec les autres couleurs ?

Il y a bien entendu les Rouges. Ils ne nous aiment pas, nous les Verts, même si nous sommes les plus nombreux. Ils se plaignent de nous, je l'ai vécu personnellement. Ils nous critiquent inutilement.

Qu'entendez-vous par là ? Pouvez-vous me donner un exemple précis ?

C'est très explicite. Certaines choses n'ont pas besoin d'être dites. Vous le savez, vous sentez à l'intérieur de vous-même lorsque vous n'êtes pas content. Ça flotte dans l'air.

Vous avez dit que votre patron était Rouge ?

Pas mon supérieur direct, mais le responsable du département. Il est clairement Rouge.

Comment savez-vous cela ?

Eh bien, il est comme ça. C'est clair comme de l'eau de roche. Il marche vite, parle vite. Il est très exigeant, bien entendu, et axé sur les objectifs. Il est dur. Il a procédé à des coupes budgétaires.

Mettre en œuvre des coupes, c'est être dur ?

Sans conteste.

Dans ce cas, comment ça se passe avec le responsable du département ?

Je ne sais pas, je ne lui ai jamais parlé. Mais cela se sait.

Cela se sait ?

Nous avons entendu parler d'employés qui ont eu des ennuis.

Que s'est-il passé ensuite ?

Certains ont été plutôt sévèrement critiqués, notamment pour leur manque de ponctualité. Ils ont été convoqués immédiatement. Mais pas moi. Je suis toujours à l'heure.

Ainsi, quelqu'un n'est pas arrivé au travail à l'heure et on lui a fait la remarque ?

Pratiquement, on lui a passé un savon.

Qu'est-ce qu'on lui a dit ?

Je n'étais pas présente et je n'ai pas entendu les propos qui ont été tenus, mais elle m'a confié qu'elle n'avait pas apprécié la méthode.

Estimez-vous qu'il n'y a aucun mal à être en retard au travail ?

Non, ce n'est pas convenable.

N'est-ce pas de la responsabilité du chef du département de faire la remarque si quelqu'un ne respecte pas ce genre de choses ?

J'imagine, mais cela dépend bien entendu de la façon de procéder.

Est-ce qu'il s'est mis à hurler ?

Non, mais il a dit que personne n'était autorisé à arriver en retard et que s'il lui arrivait une nouvelle fois de ne pas être à l'heure, elle écoperait d'un avertissement.

Combien de fois a-t-elle été en retard ?

Oh, elle n'est jamais à l'heure.

Ok. Que diriez-vous que les autres pensent de vous lorsqu'ils vous rencontrent dans la vie de tous les jours ? Comment aimeriez-vous être traitée ?

Eh bien, ce serait génial si les gens comprenaient que vous souhaitez prendre les choses du bon côté, que tout changer en permanence n'est pas une solution que je souhaite. Je sais que j'aimerais apprendre à connaître les gens avant de parler de sujets professionnels. Prendre un café, bavarder un peu. C'est sympa, et ensuite vous parlez travail. Je suis alors très loyale.

Autre chose ?

Oui, nous autres Verts ne sommes pas très bons pour gérer les conflits. Nous devons apprendre à nous améliorer un peu dans ce domaine.

*

Stefan est un économiste Bleu qui travaille au siège d'un très grand groupe présent dans plusieurs pays européens. Il dit avoir quelques touches de Rouge qui n'apparaissent pas vraiment dans l'analyse. Il ne voit rien de Jaune ni de Vert dans son comportement.

Que pensez-vous de cet outil, du langage DISA ?

C'est un concept assez intéressant. Il semble que ce thème ait fait l'objet de travaux de recherche depuis un certain temps, ce qui est passionnant. J'ai déjà vu une variante de cet outil, mais il s'agissait d'une combinaison de différentes lettres. Il serait intéressant de comparer ces deux modèles.

Il existe en effet plusieurs outils, la plupart reposant sur le même thème élémentaire de recherche. Ensuite, au fil du temps, différents axes ont été trouvés. L'outil que j'utilise est l'un de ceux offrant la plus grande précision.

En termes de fiabilité ou de validité ?

Les deux. Je conseille l'ouvrage de Marston, *Emotions of Normal People*.

Quelles conclusions avez-vous tirées après la lecture du livre Tous des idiots ? ?

La manière dont l'auteur l'a structuré est intéressante. Il a d'abord pris les Rouges, puis les Jaunes, les Verts et les Bleus. Vous avez plusieurs couches d'analyse suivant la même structure au fil du livre, ce qui est très bien, car vous n'êtes pas lassé de lire trop de choses sur une couleur en particulier. Et j'ai remarqué que chaque couleur reçoit un traitement pratiquement égal, ce qui est assez impressionnant. Je me demande comment il est parvenu à cela.

En termes de schémas comportementaux, qu'avez-vous appris jusqu'à présent ?

Que les gens sont différents. Je le savais déjà, bien entendu, mais il était intéressant de voir en quoi nous sommes différents. Et le livre fournit de bons exemples. Le comportement Rouge m'a particulièrement intéressé.

Quel est votre sentiment à ce propos ?

Leur formidable envie d'aller de l'avant. J'ai un collègue qui présente exactement ce genre d'attitude. Toujours en train d'évoluer, toujours le premier dans le groupe. Il a cette capacité à prendre des décisions rapidement, qui m'impressionne beaucoup. Il y aura bien entendu un certain nombre d'erreurs, mais il les identifie assez rapidement. Je ne pense donc pas que ce soit un problème majeur.

Comment travaillez-vous avec les Rouges ?

Assez bien selon moi. Comme je l'ai déjà dit, ils sont certes souvent négligents, mais il est possible de gommer ce défaut. Mon rôle consiste généralement à m'assurer que nous nous en tenons au plan, ce qui ne fait pas partie des points forts des Rouges. Ils sont souvent très bons en matière d'improvisation, qualité parfois sous-estimée. Et ils font preuve de courage.

On dirait que vous n'avez pas de gros problèmes avec le comportement Rouge ?

Non. Cela dépend bien entendu de ce que vous entendez par « gros problèmes », mais dans l'ensemble, je n'en ai pas avec eux. Mais ceci dit, je pense qu'ils ont beaucoup plus de difficultés à traiter avec des gens comme moi.

Que voulez-vous dire ?

Je tiens à ce que tout soit bien sûr structuré, par exemple. Aucune erreur ne saurait être tolérée. Après tout, nous sommes à un poste de gestion des finances où nous nous assurons du bon équilibre des comptes. Il n'y a aucune place pour la moindre erreur. Et cela requiert bien entendu une certaine méticulosité. Si j'ai bien compris, les détails, qui sont une partie essentielle de mon travail, n'intéressent pas les Rouges. Les conséquences seraient énormes si nous négligions les décimales. Ce n'est tout simplement pas possible.

D'accord. Mais les autres couleurs ? Comment vous entendez-vous avec les Verts, par exemple ?

Assez bien. Nous sommes tous deux – du moins selon le livre – des introvertis, ce que j'estime positif. Vous pouvez alors vous consacrer au travail, au lieu de rester assis là à bavarder. (Pause)

Mais les Verts aiment bavarder, non ?

C'est vrai. Ce n'est pas mon cas, bien entendu, à moins que cela ait trait au travail. Nous pouvons alors parler pendant un certain temps : quels processus sont les meilleurs, comment effectuer un travail de qualité, etc. Les Verts ont tendance à faire semblant de travailler, ce que je n'apprécie pas. Ils sont souvent absents de leur bureau, à faire tout autre chose que leur job, ce qui ralentit l'activité. C'est un problème.

Est-ce un problème que vous rencontrez souvent sur votre lieu de travail ?

Oui.

Qu'avez-vous fait pour y remédier ?

Rien.

Pourquoi ne pas avoir agi ?

Ce n'est pas de mon ressort, c'est bien entendu un problème qui regarde l'encadrement.

Avez-vous abordé le problème avec l'encadrement ?

Non.

Voyons si je vous ai bien compris. Certaines personnes font semblant de travailler, ce qui vous retarde. Vous avez observé ce phénomène, mais n'avez rien fait pour que les choses changent ?

C'est exact.

Pourquoi cela ?

En deux mots, c'est un problème de management et je ne suis pas habilité à le résoudre.

Que feriez-vous si vous aviez l'autorité nécessaire ?

C'est hypothétique.

Mais admettons que ce soit la réalité ?

Mais ce n'est pas la réalité. Ce genre de sujet ne m'intéresse pas. Je n'aimerais pas me retrouver à ce poste. Par conséquent, j'ignore ce que je ferais.

Juste par curiosité, si votre patron vous demandait un conseil sur ce sujet bien précis – un employé qui ne remplit pas sa mission –, quels conseils donneriez-vous ?

De manière tout à fait hypothétique ?

Oui.

Je demanderais au patron de surveiller davantage cet employé, d'informer ce dernier de ce qui ne va pas et d'exiger qu'il corrige son comportement inadéquat.

Ok. Pouvons-nous maintenant évoquer le comportement Jaune ?

(Là, Stefan croise les bras et acquiesce de la tête)

Comment voyez-vous les gens ayant un comportement typiquement Jaune ?

C'est un peu gênant. On souhaiterait qu'ils prennent les choses plus au sérieux. Dans le travail, pour commencer. Bien entendu, j'ai bien conscience que l'on a besoin de prendre du plaisir au travail, mais dans ce cas, il faut se dégager du temps spécialement imparti. Pendant les heures de travail, vous ne pouvez pas perdre votre temps en permanence. Le pire, c'est qu'ils errent dans l'entreprise en faisant du bruit, en embêtant tout le monde avec leurs bavardages. Je pense également qu'il leur arrive d'être amusants, mais il y a un temps pour le travail et un autre pour les loisirs.

Puis se pose la question de leur incapacité totale à se montrer factuels. Ils sont très incompetents dans ce domaine. Ils font preuve d'une bien trop grande décontraction et ceci s'applique vraiment à la plupart des situations. Cela débouche

sur un trop grand nombre de manquements. Par exemple, si un Jaune pur jus devait occuper le poste de contrôleur, qu'est-ce que cela donnerait ? Il ne serait même pas quoi rechercher. Mais le plus grave, c'est qu'ils disent trop de contrevérités. Ils peuvent par exemple affirmer avoir vérifié certains détails alors qu'ils ne l'ont pas fait. Ils estiment aussi ne pas être négligents alors que tout le monde peut constater que c'est précisément le cas. Tout cela est franchement agaçant.

Avez-vous déjà appris à connaître un Jaune ?

Comment y couper ? Ils déballetent leur vie à qui veut l'entendre sans aucun discernement. Ils sont persuadés que leur maison de campagne, leurs chiots, les nouvelles dents de leurs enfants, le nouveau bateau de pêche de leur frère nous intéressent. Mais à mes yeux, tout ceci est complètement hors de propos.

Mais que faites-vous lorsque vous traînez avec des Jaunes ?

Pourquoi devrais-je m'infliger ça ? J'ai repéré [le sujet](#). La question 24 si je me souviens bien.

Celle concernant les personnes avec qui nous partageons nos moments de loisirs ?

Exactement. Dans mon cas, c'est très simple. J'évite les Jaunes.

Pourquoi ?

Je ne serais pas capable de supporter ça. Ils n'arrêteraient pas de me parler et je ne suis pas capable d'écouter leur baratin sur tout et n'importe quoi. Il est impossible de savoir si ce qu'ils disent correspond vraiment à la réalité ce qui a le don de m'irriter. Ils exagèrent en permanence et j'ai fini par ne plus savoir que faire. En diverses occasions, mon beau-frère m'a parlé de son nouveau poste, mais il le décrit différemment à chaque fois. Je lui ai demandé quel était son titre, car je ne parvenais pas à comprendre ce qu'il faisait réellement. Mais il reste alors toujours dans le vague. Un jour, je me demandais quelle était la trajectoire de développement de l'entreprise et j'ai eu droit à une harangue interminable sur un obscur brevet mondial qu'ils s'apprêtaient à sortir. Je ne suis pas parvenu à savoir quel processus allait être employé ou les travaux de recherche que cela impliquait. Désespérant !

Peut-être ne connaissait-il pas la réponse ?

Dans ce cas, il aurait dû le dire. « Je ne sais pas. » En quoi est-ce difficile ? Au lieu de cela, il a débité des banalités sans intérêt.

Quels conseils donneriez-vous à ceux que vous rencontrez dans la vie de tous les jours ?

Bonne question. Je leur conseillerais de respecter mon désir d'être professionnel, à savoir de ne pas gaspiller un temps précieux pour des choses n'ayant aucun rapport avec le travail. Lorsqu'ils viennent me poser des questions, ils doivent s'être bien préparés. J'ai besoin de beaucoup de contexte pour être capable de donner des instructions pertinentes.

Et pour finir, une question directe.

Oui, bien sûr.

Quels sont vos plus gros points faibles ?

Laissez-moi réfléchir. Il m'arrive d'être trop axé sur les détails. J'en suis conscient. Je ne pense pas que ce soit un problème au travail, mais dans la vie privée, cela peut créer des difficultés.

De quelle manière ?

Ma femme est plutôt Rouge. Elle me juge lent et, dans un certain sens, elle a raison. Par nature, je suis assez méfiant vis-à-vis des nouvelles idées. Non pas que je sois incapable de changer, mais j'ai cette tendance à voir des problèmes là où il n'y en a pas forcément. La prise de décision me rend anxieux. Il m'arrive d'avoir des difficultés à décider. À la maison, nous avons vraiment besoin d'un nouveau téléviseur, car celui que nous avons fonctionne mal. Il existe énormément de modèles et je n'ai pas eu le temps de faire des recherches en bonne et due forme. Selon ma femme, aller en acheter un nouveau ne prendrait qu'une dizaine de minutes. Mais s'il n'est pas de qualité ? Comment savoir si cela correspond à nos véritables besoins ? Après tout, il s'agit d'un investissement assez conséquent. Ainsi, jusqu'à présent, nous devons nous contenter de l'ancien téléviseur.

Une dernière chose pour conclure ?

Comme je l'ai dit, c'est un concept intéressant. Je vais commander l'ouvrage de Marston, *Emotions of Normal People*.

CHAPITRE 20

UN PETIT TEST RAPIDE POUR VOIR CE QUE VOUS AVEZ RETENU

Vous souhaitez évaluer vos connaissances ? Allons-y et considérez cela comme un exercice amusant. Que savez-vous réellement de la façon dont les gens fonctionnent ? J'espère que les réponses obtenues feront naître des discussions intéressantes, que ce soit à l'occasion de la prochaine réunion de travail ou au cours du dîner à la maison.

1. Quelle combinaison de profils s'accorde naturellement bien en société ?

- Deux Jaunes
- Deux Rouges
- Un Jaune et un Rouge
- Un Bleu et un Vert
- Toutes les combinaisons ci-dessus

2. Quelle combinaison de profils se marie naturellement bien au travail ?

- Un Vert avec n'importe quelle autre couleur
- Deux Jaunes
- Deux Rouges

Un Bleu et un Rouge

Toutes les combinaisons ci-dessus

3. Quel profil aime toujours diriger un projet ?

Rouge

Jaune

Vert

Bleu

4. Quel profil serait le meilleur chirurgien ?

Rouge

Jaune

Vert

Bleu

5. Quelle personne aime le plus prendre la parole en public ?

Rouge

Jaune

Vert

Bleu

6. Quelle personne sait généralement où elle a archivé un e-mail rédigé par le patron ?

Rouge

Jaune

Vert

Bleu

7. Quelle personne souhaiterait effectuer plus de tests ou obtenir plus d'informations avant de prendre une décision ?

Rouge

Jaune

Vert

Bleu

8. Quelle personne pouvez-vous espérer voir toujours arriver à l'heure ?

Rouge

Jaune

Vert

Bleu

9. Quelle personne ne suit jamais les règles pour effectuer un travail ?

Rouge

Jaune

Vert

Bleu

10. Quelle personne serait la plus encline à innover pour mener sa mission à bien ?

Rouge

Jaune

Vert

Bleu

11. Quelle personne garde le plus longtemps en tête une critique personnelle formulée à son
encontre ?

Rouge

Jaune

Vert

Bleu

12. Quelle personne prend le plus à cœur une critique formulée à son encontre ?

Rouge

Jaune

Vert

Bleu

13. Quelle personne est la moins organisée mais sait où aller pour obtenir ce dont elle a
besoin ?

Rouge

Jaune

Vert

Bleu

14. Quel profil a toujours tendance à vouloir tout décider ?

Rouge

Jaune

Vert

Bleu

15. Quel profil aime suivre la toute dernière mode ?

Rouge

Jaune

Vert

Bleu

16. Quel profil aime le plus relever des défis ?

Rouge

Jaune

Vert

Bleu

17. Quel profil est le plus prompt à juger les autres ?

Rouge

Jaune

Vert

Bleu

18. Quelle combinaison de profils formerait la meilleure équipe ?

Deux Verts

Deux Rouges

Un Jaune et un Rouge

Un Bleu et un Vert

Un mélange de toutes les couleurs

19. Quel profil est le plus bavard ?

Rouge

Jaune

Vert

Bleu

20. Quel profil assimile le plus vite les nouvelles idées ?

Rouge

Jaune

Vert

Bleu

21. Quel profil délègue une tâche mais l'exécute néanmoins lui-même ?

Rouge

Jaune

Vert

Bleu

22. Quel profil écoute le mieux ?

Rouge

Jaune

Vert

Bleu

23. Quel profil ne passe pas à côté du dernier élément des instructions ?

Rouge

Jaune

Vert

Bleu

24. Quel est le profil le plus courant dans votre cercle social ?

Rouge

Jaune

Vert

Bleu

Les réponses se trouvent à la fin de l'ouvrage.

Concernant la question 24, je souhaite que vous réfléchissiez à la problématique suivante :

Au travail, on ne choisit pas toujours ses collègues. Ils sont là, que vous les appréciez ou non. À vous de composer avec les cartes dont vous disposez. Mais, en dehors du travail, lorsque vous avez la possibilité de décider avec qui passer votre temps libre, vers quel genre de personne vous dirigez-vous ? Avez-vous opté pour des gens qui vous ressemblent ou traînez-vous avec des personnes qui vous sont totalement opposées ?

Bien entendu, il n'existe pas de bonnes ou de mauvaises réponses, mais il est intéressant de réfléchir à la question. Qui choisissons-nous, quand nous en avons la possibilité, cela s'entend ?

Et comment élisons-nous la personne avec laquelle nous souhaitons passer le restant de notre vie ? Notre semblable en tout point ou notre contraire ? Question fascinante, n'est-ce pas ? Mais ce processus fera l'objet d'une analyse détaillée dans mon prochain ouvrage. Restez donc attentif.

Passons à autre chose.

Bon, cher lecteur, il est temps de résumer tout cela. Mais auparavant, j'aimerais vous faire part d'une expérience fascinante que j'ai vécue il y a quelques années.

Voici ce que j'ai pu observer.

CHAPITRE 21

POUR CONCLURE, UN EXEMPLE DE LA VIE QUOTIDIENNE

PEUT-ÊTRE LE TRAVAIL D'ÉQUIPE LE PLUS INSTRUCTIF DE TOUS LES TEMPS

Il y a quelques années, alors que j'animais une conférence, j'ai eu l'idée de tenter une expérience avec un groupe de managers d'une entreprise de télécommunications. Les participants étaient très professionnels et intelligents et tous étaient indéniablement brillants dans leur domaine respectif. Ils étaient très bien notés et voués à une belle carrière. J'avais déjà dressé un profil de communication pour chacun d'eux – ils avaient effectué une autoanalyse pour déterminer leur style de communication – et je m'étais moi-même préparé de la manière suggérée dans le présent ouvrage.

J'ai réparti les managers dans des groupes leur permettant de travailler avec des personnes dotées du même profil qu'eux. J'imaginai que cela faciliterait leur entente. Ainsi, ils allaient assurément se comprendre immédiatement. Cela faisait 20 personnes au total. J'ai baptisé ces groupes : Rouge, Jaune, Vert et Bleu. Il fallait bien que je leur donne un nom.

Je leur ai décrit la tâche que je souhaitais les voir accomplir. Ils devaient résoudre un problème lié à leur activité et qui nécessitait un bel esprit d'équipe. Ils avaient une heure pour le résoudre. J'ai constaté avec plaisir que tous les groupes ont accepté les instructions que j'avais données et n'ont pas tardé à vouloir dominer leurs homologues. Pendant ce temps-là, je vacais à d'autres occupations.

Puis j'ai fait le tour des salles afin de voir ce qu'il se passait dans les divers groupes.

Dans le groupe Rouge, le niveau sonore était élevé. Trois personnes étaient debout et utilisaient tous les moyens à leur disposition pour expliquer pourquoi elles avaient raison. Deux d'entre elles braillaient, tandis que la quatrième avait décidé de travailler seule. Complètement extérieure au conflit qui faisait rage à un mètre d'elle, elle noircissait tellement de papier que son stylo chauffait.

Lorsque j'ai demandé si tout allait bien, tout le raffut cessa soudain et les quatre personnes me regardèrent, l'air surpris.

« Est-ce que tout va bien ? » ai-je répété anxieusement.

L'un des types irascibles répondit d'un air sévère : « Super bien ! » Ils avaient presque terminé.

Je les ai laissés et j'ai poursuivi mon tour d'horizon. Même dans le groupe Jaune, il régnait une certaine frénésie. On pouvait presque sentir l'énergie flotter dans la salle. Tout se passait bien ! Les discussions étaient également animées, tout le monde essayant de convaincre les autres de la pertinence de son opinion. Si les Rouges étaient très agités, dans cette salle, on ne voyait que des sourires. Deux Jaunes se disputaient l'espace devant le tableau blanc, tandis qu'une autre me racontait une anecdote amusante sans aucun rapport avec le sujet abordé. J'en ai même ri. Le cinquième manager du groupe Jaune faisait des dessins sur un morceau de papier et envoyait un e-mail depuis son téléphone mobile.

Puis j'ai rendu visite au groupe Vert. Il régnait un calme étrange dans cette salle. Les voix étaient étouffées et ils écoutaient plus qu'ils ne parlaient. Une quête absolue de stabilité et de sécurité était à l'œuvre. Les cinq managers étaient assis, très calmes, écoutant l'un de leurs collègues raconter l'histoire de son chien, mort tragiquement de vieillesse cet hiver-là. Son compagnon lui manquait toujours.

Le dernier manager avait esquissé certaines suggestions pour aborder la mission, mais elles se terminaient par un point d'interrogation. Il avait besoin d'un apport plus important, et avait l'air troublé à l'idée de devoir le demander.

J'ai poursuivi ma tournée des groupes. Dans le dernier, le groupe Bleu, il régnait un silence presque absurde. Après être resté en leur compagnie pendant trois minutes sans dire un seul mot, j'étais vraiment inquiet. Des pensées se bouscuaient intérieurement, mais aucune véritable communication ne voyait le jour.

Une femme lisait silencieusement les instructions. Je leur ai demandé s'ils avaient besoin d'aide pour démarrer. En guise de réponse, j'ai eu droit à quelques acquiescements timides. Très vite, une délibération minutieuse s'est mise en place. Ils tenaient vraiment à aller au fond des choses. D'évidence, leurs échanges étaient pertinents et exploraient le sujet dans le moindre détail. Ils ont discuté longuement de la forme que devait prendre leur plan d'action.

Je me souviens avoir jeté un coup d'œil furtif à la pendule. La moitié du temps imparti s'était écoulée, mais ils n'avaient rien produit de concret. Des propositions étaient émises, mais elles avaient été rejetées par les autres à cause d'une certaine rigidité. Chaque mot était soigneusement choisi et avantages et inconvénients systématiquement pesés. L'important n'était pas de se mettre au travail mais que tout soit mené correctement.

Je les ai abandonnés à leur sort et suis retourné dans la grande salle de conférences.

Avant même que le temps imparti ne soit écoulé, le groupe Rouge a débarqué, affichant des mines triomphantes. Très contents, ils se sont félicités d'être les premiers à avoir terminé. Manifestement, ils avaient passé le test avec succès.

J'ai dû aller chercher les autres groupes. Le groupe Jaune tardait le plus. Il a fallu que je les relance à deux reprises avant qu'ils ne décident de faire leur apparition. Deux d'entre eux étaient en train de parler au téléphone tandis qu'un troisième type finissait tranquillement son gâteau et son café.

Une fois tous les groupes de retour, je les ai laissés faire un compte rendu en bonne et due forme.

Les Rouges sont montés triomphalement sur l'estrade. Cette tâche s'était très vite transformée en véritable concours. Ils étaient prêts au bout de 30 minutes alors qu'ils bénéficiaient d'une heure. Ils avaient passé le restant du créneau alloué à passer des coups de fil à leurs collègues de travail afin de vérifier à quoi ils occupaient leur temps. Leur présentation était solide, bien structurée et pensée. Au bout de 30 secondes à peine, j'ai cependant réalisé que le groupe Rouge avait résolu un tout autre problème que celui posé initialement. Ce n'était pas du tout ce que j'avais demandé.

Lorsque je me suis assuré qu'ils avaient bien lu les instructions, ils ont tous haussé le ton pour protester. L'un des participants a affirmé d'un air confiant qu'ils avaient décidé d'adapter la tâche à la réalité. C'était à proprement parler de l'excellent travail. Il s'attendait à être applaudi, mais aucune ovation ne s'est fait entendre et les membres du groupe ont haussé les épaules et sont retournés s'asseoir. Une seconde plus tard, la femme du groupe s'est mise à trifouiller son téléphone. Il lui fallait envoyer un SMS capital immédiatement.

Est ensuite venu le tour du groupe Jaune, qui était composé de trois femmes et de deux hommes. Tous ont pris place devant l'assistance, le sourire aux lèvres. Qui devait prendre la parole ? Après une brève délibération, l'une des femmes gagna, grâce à son charme, le droit de commencer. Elle plongea immédiatement au cœur de ce sujet captivant et relata les discussions passionnantes qu'ils avaient eues pendant une heure. Elle parla pendant un moment du caractère inspirant de l'exercice. Elle décrit la façon dont elle allait utiliser les idées découvertes une fois de retour à son poste. Sa présentation était très divertissante et tout le monde a ri. L'histoire racontée par cette femme m'a également amusé, surtout quand on pense qu'elle avait un seul et unique but : masquer l'incapacité du groupe à résoudre le problème. Cependant, le groupe Jaune fut applaudi, surtout à cause du caractère très divertissant de sa présentation.

C'était maintenant au tour du groupe Vert. Il fallut un moment pour que tout le monde vienne jusqu'à l'estrade. Alors que le groupe Jaune s'était chamaillé sur le choix de la personne devant s'exprimer en premier, le groupe Vert était anxieux. « Est-ce que l'on doit tous y aller ? Qui doit présenter le compte rendu ? Moi ? Est-ce qu'il ne faut pas que ce soit toi ? » Au moins la moitié des six membres du groupe donnait le sentiment d'avoir la boule au ventre. C'était certes le groupe le plus fourni, mais ils avaient le sentiment d'être scrutés.

Personne ne prit les choses en main. Après un moment de délibération discrète, l'un des hommes prit enfin la parole. Il se tenait là, faisant la plupart du temps face au tableau blanc. Il s'exprimait d'une voix légèrement étouffée, se tournant, anxieux, vers les membres de son équipe, à la recherche de soutien. Ses observations étaient si discrètes que son message se perdait totalement. Il regardait ses acolytes avec une expression de plus en plus désespérée.

Tout cet exercice avait pour but de démontrer qu'aucun groupe ne doit être constitué d'individus du même profil, que la diversité est la seule option possible. Une fois les différentes présentations terminées – même le groupe Vert n'avait pas résolu le problème, bien qu'ayant plus progressé que le groupe Jaune –, je leur ai demandé si tous les membres du groupe étaient en accord avec ce qui avait été dit.

Le malheureux porte-parole indiqua qu'il considérait comme « très probablement vrai de dire que la plupart des membres du groupe étaient relativement d'accord ». J'ai posé la question au groupe, qui a acquiescé à l'unisson. Au moins quatre de ses membres avaient une mine sombre, les bras croisés, proclamant qu'ils étaient tout à fait d'accord. L'une des femmes regardait le porte-parole avec ressentiment, mais elle était d'accord, sapristi !

Enfin, le groupe Bleu monta sur l'estrade en file indienne et se plaça par ordre alphabétique, conformément à ce qu'ils avaient décidé au préalable. Arne passa en revue les instructions, révélant qu'un certain nombre de points compliquaient la compréhension de la tâche. Entre autres choses, il fit des remarques sur la structure des phrases du document que j'avais distribué – il consacra la majeure partie de son intervention à expliquer qu'il valait mieux employer le terme anglais « *advisor* » et non « *adviser* », même si les deux formes étaient techniquement correctes – il souligna deux autres fautes de grammaire – sur la toute première page.

Puis, à un niveau frôlant le moléculaire, Berit passa en revue la structure constituant la base de leurs travaux. Elle fut interrompue à deux reprises par Arne, qui estimait qu'il fallait clarifier quelques détails mineurs. Lorsque Kjell prit le relais, ils n'en étaient pas encore à fournir une solution au problème posé. Stefan n'éclaircit pas non plus le moindre thème et lorsque Örjan annonça finalement qu'ils avaient besoin de plus de temps pour mettre correctement un terme à l'exercice, la salle de conférences sombra dans le chaos.

Le groupe Rouge traita très vite les membres du groupe Bleu d'idiots. Le groupe Jaune avait le sentiment que c'était l'expérience la plus lamentable qu'ils aient jamais vécue et le groupe Vert avait simplement l'air d'avoir souffert tout du long.

LES CONCLUSIONS À TIRER

Pour constituer un groupe, il est préférable de mélanger différents types de personnes. C'est le seul moyen d'obtenir une bonne dynamique au sein de n'importe quelle équipe. Tout le monde sait déjà cela. Malgré tout, la plupart des organisations que j'ai côtoyées ne respectent pas cette condition fondamentale quand elles recrutent. Les managers embauchent de nouveaux salariés qui leur ressemblent. Ils ont l'attitude suivante : « Au moins, nous pouvons les comprendre. »

Pour certaines personnes, ce sont des expériences surprenantes. Pour ma part, je parlerais de désastres.

Le présent ouvrage explique pour quelles raisons le travail de groupe que je viens d'évoquer s'est terminé ainsi, et propose des mesures concrètes pour éviter des incidents similaires. J'espère que vous avez pris du plaisir à le lire et que vous avez apprécié l'univers du fonctionnement des individus. Nous sommes tous différents. Certes, peut-être pas tous, mais la majorité. Vous apprendrez à cerner l'ampleur de ces différences si vous gardez les yeux bien ouverts.

Pour le reste, à vous de jouer. À ce stade, il est normal de vous interroger sur votre couleur. Bien que vous ayez trouvé dans ce livre la réponse à de nombreuses questions sur votre profil, vous souhaitez peut-être vraiment approfondir le sujet, apprendre du mieux possible comment votre entourage interprète votre comportement. Il existe pour cela un moyen tout simple : effectuer votre propre analyse.

PRÉCISIONS SUR LE MODÈLE DISA

Voici quelques éléments à savoir à propos du modèle DISA :

- Le langage DISA ne permet pas d'expliquer totalement le comportement d'une personne.
- Il existe d'autres modèles d'analyse, mais j'emploie celui-ci car sa vertu pédagogique le rend facile à comprendre.
- Pour définir les différents schémas comportementaux, il existe d'autres éléments que « les couleurs ».
- Le modèle DISA, qui repose sur des études psychologiques approfondies, est utilisé dans le monde entier et a été traduit dans 35 langues.
- Dans toute l'histoire, certaines cultures ont utilisé des modèles similaires, comme le système des quatre humeurs d'Hippocrate, qui remonte à l'Antiquité et a environ 2 500 ans.
- 80 % environ de tous les êtres humains ont un comportement reflétant deux couleurs dominantes. 5 % environ n'ont qu'une seule couleur dominante. Les autres présentent trois couleurs.
- Le profil le plus courant est un comportement totalement Vert ou Vert associé à une autre couleur. Le moins courant est un comportement complètement Rouge ou Rouge associé à une autre couleur.
- Il peut y avoir des différences en fonction du sexe, mais dans ce livre, je ne traite pas la dimension du genre.
- Le modèle DISA ne peut servir à analyser le trouble du déficit de l'attention

(TDAH), le syndrome d'Asperger, le trouble de la personnalité limite, ou à poser d'autres diagnostics.

- Il existe toujours des exceptions aux principes affirmés dans ce livre. Les gens sont complexes, même des Rouges peuvent être humbles et certains Jaunes peuvent écouter attentivement. Il arrive que des Verts soient en mesure de gérer des conflits parce qu'ils ont appris à le faire et nombre de Bleus savent quand il est temps d'arrêter de vérifier des documents.
- Tout ce qui est décrit ci-dessus est une question de discernement. Les problèmes surgissent quand ce discernement est limité.
- Personnellement, je suis Rouge et Bleu, avec un soupçon de Jaune. Rien de Vert chez moi, désolé.

À PROPOS DE L'AUTEUR

Thomas Erikson est expert en communication et conférencier. Il travaille essentiellement avec des entreprises et des organisations souhaitant se développer du point de vue du leadership.

Vous souhaitez vous entretenir avec lui et tirer profit de ses expériences ? Vous pouvez le contacter par mail : info@thomaserikson.com.

Pour plus d'informations sur son activité, rendez-vous sur le site : thomaserikson.com.

Réponses aux questions du [chapitre 20](#) :

1. Deux Jaunes
2. Un Vert avec n'importe quelle autre couleur
3. Rouge
4. Bleu
5. Jaune
6. Bleu
7. Bleu
8. Bleu
9. Rouge
10. Jaune
11. Vert
12. Jaune
13. Jaune
14. Rouge
15. Jaune
16. Rouge
17. Rouge
18. Un mélange de toutes les couleurs
19. Jaune
20. Rouge
21. Rouge
22. Vert

23. Bleu