

Franck Jullien  
Christian Gallerey  
Catherine Kleinberg  
Guy Topall

# LES 6 COULEURS DU MANAGER

Managez selon  
votre personnalité...  
et celle des autres !



# LES 6 COULEURS DU MANAGER

# LE MANAGEMENT EN PRATIQUE

Cette collection est destinée à fournir aux cadres, mais aussi à tous ceux qui sont ou seront impliqués dans la vie quotidienne d'une entreprise moderne, des outils efficaces, pratiques, faciles et rapides à consulter.

Qu'il s'agisse de la rédaction d'un rapport ou d'une note de service, de la préparation de séminaires ou de voyages d'affaires, de délégation de pouvoir ou de motivation du personnel, les ouvrages publiés dans le cadre de cette collection se veulent des aides à une gestion optimale de la productivité.

- **Laurence Aubourg, Olivier Lecointre**, *Manager avec les Accords tolèques*. Une nouvelle voie vers l'intelligence collective
- **Brigitte André**, *Self-leadership pour (se) manager*. Guide des 8 principes pour la réussite... de soi
- **Pierre Bach**, *Le management de projets de formation* en entreprise, administration et organisation – 2<sup>e</sup> édition
- **Richard Barrett**, *L'entreprise inspirée par les valeurs*. Libérer le potentiel humain pour une performance durable
- **Jacques Boy, Christian Dudek, Sabine Kuschel**, *Management de projet*. Fondements, méthodes et techniques + CD-Rom – 2<sup>e</sup> édition
- **Laurent Chateau**, *La « Tao-entreprise ». Performance globale et harmonie*. Soigner l'entreprise comme un corps humain par la sagesse traditionnelle chinoise
- **Anne Deering, Robert B. Dilts, Julian Russel**, *Alpha Leadership*. Les 3 A : anticiper, aligner, agir
- **Robert B. Dilts**, *Leadership visionnaire*. Outils et compétences pour réussir le changement par la PNL
- **Ernst & Young, L'écho**, *Maîtriser la croissance des PME*. Gestion, gouvernance, développement
- **Daniel Gérard**, *Supplier Negotiation Made Simple*. The 4C Method Compose – Clarify – Confront – Commit
- **Jean-Édouard Grésy, Julien Ohana, Ricardo Pérez Nüchel**, *Comment les négociateurs réussissent*. Retrouvez les aptitudes de l'enfance !
- **Pierre Guilbert**, *Le B.A.-BA du management*. Guide pratique & roman
- **Rasmus Hougaard, Erick Rinner, Martial Vidaud**, *Une seconde d'avance*. Travailler plus efficacement en pleine conscience
- **Kazuo Inamori**, *Amoeba management*. Gestion dynamique pour une adaptation rapide au marché
- **Franck Jullien, Christian Gallerey, Catherine Kleinberg, Guy Topall**, *Les 6 couleurs du manager*. Managez selon votre personnalité... et celle des autres ! – 3<sup>e</sup> édition
- **Franck Martin**, *Managez humain, c'est rentable !* La bienveillance au coeur de l'entreprise – 2<sup>e</sup> édition
- **Janice Marturano**, *Le leadership conscient*. Guide pratique pour diriger en pleine conscience
- **Daniel Ollivier, Catherine Tanguy**, *Génération Y, Mode d'emploi*. Intégrez les jeunes dans l'entreprise ! – 2<sup>e</sup> édition
- **Hugues Poissonnier, Michel Philippart, Nicolas Kourim**, *Les achats collaboratifs*. Pourquoi et comment collaborer avec vos fournisseurs
- **Jean-Philippe Robic, Sébastien Lemeunier**, *L'entrepreneur face à l'entreprise en difficulté*. Guide pratique : prévention, médiation, soutien et solutions
- **Sander Schroevers**, *Comment... communiquer par écrit en entreprise...* en 6 langues
- **Sander Schroevers**, *Comment... faire un communiqué de presse d'entreprise...* en 6 langues
- **Sander Schroevers**, *Comment... téléphoner en entreprise...* en 6 langues
- **Robert Stahl**, *Management, formation et travail en équipe*. Pratiques issues du coaching et de l'intelligence collective
- **Rajan Suri**, *Faites du Temps votre allié ! Quick Response Manufacturing*. Vecteur de compétitivité et de croissance durable
- **Pierre-Eric Sutter**, *Comment... recruter ou se faire recruter* Réussir sa recherche de candidat, d'emploi *gagnant-gagnant*
- **Josef W. Seifert**, *Visualiser, présenter, animer*. Outils et techniques de valorisation des rapports, exposés et réunions
- **Grégoire Talbot, Camille van Vyve** (Avec la collaboration de), *Pilotez votre entreprise grâce au Management Cockpit*
- **Benoit Tas, Jacques Vandersanden**, *Transmission d'entreprises. Prix et valeur*
- **Alain Thiry**, *La PNL en réunion*. Trouvez ensemble des solutions... intelligentes !
- **Alain Thiry**, *Les 3 types de coaching*. La PNL de 3<sup>e</sup> génération en entreprises et organisations
- **Richard Vairez**, *Techniques de vente et management des vendeurs*. Vendre au détail ou en magasin

Franck Jullien  
Christian Gallerey  
Catherine Kleinberg  
Guy Topall

# LES 6 COULEURS DU MANAGER

Managez selon  
votre personnalité...  
et celle des autres !

Pour toute information sur notre fonds et les nouveautés dans votre domaine de spécialisation, consultez notre site web : [www.deboecksuperieur.com](http://www.deboecksuperieur.com)

---

© De Boeck Supérieur s.a., 2022  
Rue du Bosquet, 7 – B-1348 Louvain-la-Neuve

3<sup>e</sup> édition

Tous droits réservés pour tous pays.

Il est interdit, sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, de reproduire (notamment par photocopie) partiellement ou totalement le présent ouvrage, de le stocker dans une banque de données ou de le communiquer au public, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit.

Dépôt légal :  
Bibliothèque nationale, Paris : janvier 2022  
Bibliothèque royale de Belgique, Bruxelles : 2022/13647/032

ISSN 1373-0274  
ISBN 978-2-8073-3801-2

# Sommaire

<b>Chapitre 1</b>	Introduction générale	7
<b>Chapitre 2</b>	Levier n° 1 de l'autonomie : développer la position de vie +/-	17
<b>Chapitre 3</b>	Levier n° 2 de l'autonomie : la personnalité vue sous l'angle du modèle ComColors	23
<b>Chapitre 4</b>	L'entreprise Voleos et ses collaborateurs	35
<b>Chapitre 5</b>	Levier n° 3 de l'autonomie : la motivation	49
<b>Chapitre 6</b>	Leadership et management	67
<b>Chapitre 7</b>	Les freins à la motivation ou quand rien ne va plus	75
<b>Chapitre 8</b>	Les rapports au temps	121
<b>Chapitre 9</b>	La communication interpersonnelle	133
<b>Chapitre 10</b>	Conclusion	165
	Fiches outils	167
	Bibliographie	187





# Chapitre 1

## Introduction générale

Aujourd'hui, la performance d'une entreprise passe par le développement de l'habileté des dirigeants et des managers à créer les conditions de la motivation et de l'engagement de chacun.

Là se trouvent des gisements fantastiques d'énergie et d'efficacité négligés ou peu exploités, voire carrément gâchés. Bien souvent pensée comme incompatible, l'alliance entre efficacité et humanité est bien au contraire la clé de la compétitivité, de la rentabilité et de la pérennité de l'organisation.

En tant que coachs, intervenants et praticiens en entreprise, nous sommes à l'écoute du cœur des managers. La plupart sont aujourd'hui à la recherche de sens... Certains d'entre eux, de plus en plus nombreux et des plus performants, sont prêts à prendre des risques et à quitter des entreprises dans lesquelles ils ne se reconnaissent plus parce qu'elles n'accompagnent pas les nouvelles valeurs qui modifient en profondeur notre société. Ceci met en exergue un profond malaise, une réelle souffrance, mais aussi une prise de conscience de l'essentiel, une quête profonde pour retrouver du sens et de l'engagement. Mais si la prise de conscience est là, bien réelle, les moyens n'y sont pas pour ces managers de proximité qui ressentent et expriment les besoins d'une aide concrète et cohérente face à la complexité de leur mission. Ils ont aussi besoin de se sentir reconnus dans cette quête de sens, ils recherchent un positionnement crédible vis-à-vis des personnes qu'ils managent, mais aussi, et surtout, vis-à-vis d'eux-mêmes !

L'accompagnement, le coaching restent encore trop limités au top management ou aux cadres à fort potentiel. Les leaders, conscients des enjeux éthiques et de leur responsabilité sociétale dans cette période de profonds bouleversements, doivent donner aux managers de proximité, très exposés au quotidien, les moyens concrets de trouver une posture managériale cohérente et éthique. En effet, il ne s'agit pas seulement de les former aux techniques du management. Un nouvel équilibre redonnant du sens à l'action et intégrant davantage de reconnaissance à tous les niveaux de l'entreprise doit émerger pour régénérer de l'engagement.

## 1.1 QUE SIGNIFIE ÊTRE MANAGER AUJOURD'HUI ?

Le rôle du manager est de relayer la vision stratégique d'un leader dans le présent et dans l'opérationnel. Il inscrit son action dans le quotidien. Il doit décider sur des aspects très pragmatiques afin que chacun apporte sa contribution à la production des biens ou des services. Il est confronté au réel de l'instant, à de multiples décisions quotidiennes qui, juxtaposées, vont permettre l'atteinte de l'objectif (ou non) qui sonne comme une sanction ou comme un sésame. Il est aussi confronté à la façon de les communiquer pour déclencher l'adhésion, aux différences de personnalités, de compétences et de maturité de son équipe, aux dysfonctionnements techniques et aux défaillances humaines qui impliquent des erreurs, des retards... Il est constamment confronté à lui-même et bien souvent aussi à son manager qu'il ne comprend pas toujours.

Tous les managers sont aussi managés et confrontés à l'impact du management sur leur propre motivation. S'ils en comprennent l'enjeu, cela ne leur donne pas pour autant les moyens d'identifier ce qui va et ce qui ne va pas, et encore moins de savoir le modifier. D'autant plus qu'aucune situation n'est comparable : un de vos collaborateurs va apprécier votre style et sera motivé alors qu'un autre, tout aussi compétent, aura une relation difficile avec vous, ce qui nuira à sa motivation, avec le risque de contaminer celle de ses équipiers et la vôtre.

Oui, le management est une fonction subtile, au carrefour de la complexité, entre le haut et le bas de la hiérarchie, les latéraux, l'interne et l'externe. C'est aussi une passerelle entre le passé et le futur, ce qui a été réalisé et ce qui doit l'être.

L'objet du livre est d'ouvrir une voie aux managers pour trouver leur juste posture, développer l'autonomie et l'épanouissement professionnel de leurs collaborateurs. Ceci signifie qu'ils doivent en amont s'engager dans le développement de leur propre autonomie et de leur propre épanouissement...

Alors, que faire et comment le faire ?

## 1.2 LE MANAGER DU XXI<sup>e</sup> SIÈCLE, UN « MANAGER INTÉGRÉ »

Manager est un métier, une fonction à part entière, encore insuffisamment reconnue comme telle au sein de l'entreprise. Nombreux sont les managers qui disent ne pas avoir le temps de manager, car ils cumulent ce rôle avec une fonction d'expertise souvent perçue comme prioritaire. Certains deviennent managers sans avoir de goût réel pour la fonction, mais parce que c'est bien la seule voie qui permette d'évoluer à la fois en salaire et en reconnaissance sociale !

Aujourd'hui, un manager doit **être au clair sur ses propres motivations à manager** parce que c'est un métier difficile et exigeant. Il doit aussi être très « équipé » sur le plan de la connaissance humaine et développer de fortes compétences relationnelles ! Quelles que soient les circonstances dans lesquelles il a pris cette

fonction, **le manager intégré** est une personne qui a développé son autonomie personnelle, qui passe par la responsabilité pleine et entière de ses actions et la capacité de développer celles de ses collaborateurs. Pour y parvenir, cette personne s'est développée dans trois dimensions essentielles : elle-même, sa relation à l'autre et sa relation à l'environnement. Cela lui permet de manager dans la complexité et de savoir gérer l'incertitude sans la confondre avec l'inquiétude. Il ne s'agit pas de « changer » comme la plupart des managers en formation en expriment le désir, mais de **reconnaître ses propres talents avec justesse**. Nous rencontrons des managers qui vont avoir tendance à une remise en cause systématique, à sous-estimer leurs compétences, et d'autres qui, au contraire, les survalorisent. Qu'il s'agisse de l'une ou de l'autre tendance, les problèmes viennent d'une évaluation erronée de leurs ressources réelles et d'une conscience insuffisante de l'impact de leur comportement sur les autres. Une personne ne sachant pas avoir un regard juste sur elle-même, c'est-à-dire une image claire et assumée de ses ressources et de ses points de développement, aura du mal à l'avoir pour son collaborateur. De là découlent bien souvent les déficits de confiance dans le management. Pour motiver ses collaborateurs, le manager doit connaître, comprendre et intégrer pour lui-même cette posture « gagnant/gagnant » à partir de laquelle il pourra développer l'engagement et la coopération...

Plus un manager se connaît, plus il s'admet dans ses besoins fondamentaux ; plus il est authentique, conscient de ses potentiels et de ses limites, plus il devient un **manager intégré**. Il connaît son rapport à sa motivation, à ce qui le stresse et à sa manière de le gérer, son rapport au temps, à la communication, à la décision, les aptitudes naturelles qui l'amènent à apprécier certaines missions et ses limites qui l'amènent à en éviter d'autres. Il sait aussi doser cette aisance afin qu'elle ne se transforme pas en piège pour l'amener selon la formule consacrée « à faire toujours plus de la même chose, ce qui ne fait qu'entretenir le problème ». Il ne s'agit donc pas pour lui de changer, mais d'élargir sa vision, de nuancer son regard, d'affiner son jugement, d'ajuster ses comportements managériaux en développant sa connaissance de lui-même et en tenant compte de son impact sur la motivation et le stress de ses collaborateurs.

Il a aussi un rapport juste à la délégation et sait donner les signes de reconnaissance adéquats, c'est-à-dire féliciter, remercier ou redéfinir le cadre juste quand c'est nécessaire, reconnaître ses erreurs et s'excuser si besoin. Il sait que de la qualité de la relation qu'il entretient avec chacun dépend leur engagement.

Ses collaborateurs et lui-même évoluant dans un contexte plus ou moins contraignant pour atteindre un objectif, il sait aussi se poser les bonnes questions :

- ⇒ Ce que nous faisons ensemble produit-il le résultat attendu ?
- ⇒ La motivation est-elle optimisée ou amoindrie ?
- ⇒ Les relations sont-elles préservées, délabrées ou renforcées ?
- ⇒ L'équipe est-elle prête à réussir son prochain challenge ?
- ⇒ Quel est l'impact du fonctionnement de l'équipe sur le reste de l'entreprise ?

Si les réponses ne sont pas toutes positives, il observe et agit pour initier le changement.

Le **manager intégré** a aussi conscience des limites de sa responsabilité et de son pouvoir. Un manager ne peut pas être responsable de la motivation de son collaborateur, car elle ne lui appartient pas. Par contre, il est responsable des moyens qu'il met en œuvre pour la stimuler ainsi que des moyens mis en œuvre pour alléger le stress. Si identifier son propre style est essentiel, c'est insuffisant. Connaître les besoins managériaux de ses collaborateurs est aussi indispensable pour nourrir leur motivation, identifier leurs « stresseurs » et agir dessus... Dans le contexte actuel, difficile, la responsabilité des chefs d'entreprise est de donner à leurs managers les moyens de développer la conscience et les connaissances nécessaires à l'exercice éclairé de leur métier.

### 1.3 COMMENT DEVENIR UN MANAGER INTÉGRÉ ?

Devenir un **manager intégré** exige de s'impliquer dans son développement personnel et d'en transposer les atouts dans le domaine professionnel. On ne sépare pas les deux. La personne est indissociable, elle n'est pas différente à son bureau ou à la maison. Elle manifeste des comportements différents, certes, car elle s'adapte à ses contextes, mais c'est le même cœur qui bat, le même esprit qui réfléchit. Les émotions sont présentes, qu'on le veuille ou non, et plus le contexte les réprime, plus elles sont actives et plus le stress négatif est présent.

L'implication d'un manager en formation n'est jamais aussi importante que lorsqu'on part de ses acquis personnels et de ses zones de risques dans le contexte qui est le sien. Les formations en techniques de management sont généralement dispensées à partir de matrices très pertinentes et très utiles. Elles démontrent bien ce qu'il faut savoir faire et comment le faire. Mais elles ont comme limite de rester des concepts externes. Le manager a souvent bien du mal à se situer lui-même par rapport à tous ces concepts. Certes, il se retrouve dans plusieurs dimensions, mais il lui est difficile de repérer avec qui et dans quel contexte il se met dans tel ou tel mode managérial. Ces repères managériaux qui lui sont donnés ne correspondent pas exactement à son mode de fonctionnement intime. Leur intégration et leur opérationnalité restent donc limitées. Elles ne touchent pas d'assez près le manager dans la reconnaissance de sa dynamique globale de comportements. Il se retrouve avec la difficulté d'avoir à intégrer quelque chose d'extérieur à lui-même. Il a parfois du mal à faire coïncider ces concepts avec son système de pensées et ses croyances, parce que son mode de perception n'est pas pris en compte. Une fois reparti dans l'opérationnel, sans mode opératoire clair et personnalisé, il ne lui reste plus au bout de quelque temps que quelques bribes, car les apprentissages n'ont pas été consolidés et leur mise en pratique reste difficile.

## 1.4 L'AMBITION DU LIVRE

Ce livre est donc né de l'ambition de proposer une approche qui mette le manager au cœur du dispositif, en partant de qui il est humainement, pour le guider dans son développement personnel et lui permettre de mieux décoder les comportements de ses collaborateurs.

Le titre de ce livre, *Les 6 couleurs du manager*, fait référence aux 6 dimensions personnelles de tout être humain, symbolisées par six couleurs dans le modèle de personnalité ComColors, qui vont faire en grande partie l'objet de cet ouvrage. Ce niveau de connaissance et d'intégration des fonctionnements humains nous fait souvent défaut, car la plupart d'entre nous n'avons pas eu l'occasion à l'école et dans notre éducation de les apprendre, d'identifier nos besoins psychiques et nos motivations, de repérer ce qui nous stresse et les comportements contre-productifs que nous allons alors montrer. Nous grandissons sans cette clairvoyance, qui engendre des jugements négatifs sur nous-mêmes et sur les autres et qui compliquent nos relations. C'est un déficit important qui nous entraîne souvent à faire des erreurs, à vivre des difficultés récurrentes qui pourraient bien souvent être évitées si nous n'avions pas de telles méconnaissances.

Appréhender ces fonctionnements humains nous aide à développer notre efficacité personnelle et relationnelle. La responsabilité essentielle qui nous incombe est de développer l'autonomie de nos collaborateurs et, pour cela, nous devons déjà avoir déployé la nôtre. Ce chemin est incontournable pour manager au XXI<sup>e</sup> siècle.

L'objet de ce livre est donc de proposer une pragmatique du management qui s'appuie sur les 4 leviers du développement de l'autonomie :

1. la position de vie ;
2. la personnalité ;
3. la motivation ;
4. la compétence.

**Ce que l'on entend par autonomie**, c'est la capacité d'une personne à réaliser une tâche/une mission seule et efficacement. S'il faut l'encadrer ou la soutenir pour réaliser une tâche/une mission, on la considèrera comme peu autonome. Si en revanche, elle prend l'initiative de sa tâche ou sa mission et qu'elle organise efficacement son travail, si elle est capable de former une personne, le tout dans le degré de qualité attendu, on la considèrera comme totalement autonome. Une des qualités essentielles du manager, si ce n'est la qualité essentielle – c'est bien de savoir accompagner ses collaborateurs – pour leur donner les moyens de l'autonomie et enclencher leur engagement.

Cette notion simple en apparence demande une connaissance des quatre leviers et la capacité à les lier dans la pratique quotidienne de son management.

## Levier n° 1 : la position de vie

Cette notion majeure est liée à l'esprit d'ouverture et de coopération. Essentielle dans notre approche, elle fait référence à un concept fondamental dans les relations humaines, concept développé par Éric Berne, créateur de l'Analyse Transactionnelle. Le développement de la position de vie +/+ ou gagnant/gagnant pour chacun est le terreau sur lequel fertilisent la performance et l'épanouissement, la confiance et l'autonomie.

Sans enlever à chacun la responsabilité de ses actes, la position de vie individuelle des collaborateurs et la position de vie collective de l'équipe sont fortement influencées par la position de vie du manager direct et du top management. Nous allons revenir largement sur l'explication de ce concept qui nécessite une compréhension fine pour être justement appliquée.

## Levier n° 2 : la personnalité

Les managers le savent, leurs messages ne sont pas compris de la même façon par tous et n'ont pas le même impact sur chacun. Si tout le monde fonctionnait de la même façon, manager serait simple. Il suffirait de mettre en place une procédure unique et le tour serait joué. Heureusement, les choses ne se passent pas comme cela, car nous sommes tous différents. Manager est donc un véritable métier qui demande la prise en compte des différences pour obtenir l'adhésion et la motivation de chacun. Dans cette équation, trois facteurs entrent en jeu : la personnalité du manager, celle du collaborateur et le contexte de l'entreprise. La relation managériale est donc la résultante de ces trois facteurs. C'est ce qui explique pourquoi certaines personnes sont performantes avec un manager et semblent inefficaces avec un autre. Nous mettrons donc fortement l'accent sur la communication pour en faire un outil du développement de l'autonomie de chacun.

## Levier n° 3 : la motivation

Les leviers essentiels de la motivation sont encore un mystère pour la quasi-totalité des managers. Nous avons construit une approche qui englobe ces principaux leviers pour permettre aux managers de :

- ⇒ Comprendre ce qu'est la motivation, comment elle s'articule pour chaque personne. Ainsi ils peuvent optimiser à différents niveaux l'atteinte des résultats, le plaisir à accomplir certaines tâches, la satisfaction des motivations liées à chaque personnalité et finalement se placer et placer leurs collaborateurs dans le *flow*. Être dans le *flow*, c'est vivre un niveau de motivation très élevé qui survient lorsque l'ensemble des motivations citées dans ce livre est vécu en même temps. Une des caractéristiques des leaders est d'être dans le *flow* et d'entraîner les autres avec eux dans cette dynamique.

- ⇒ Comprendre les liens qui existent entre non-satisfaction de la motivation et stress est une autre nécessité qui donne au manager des clés d'actions quand toute l'équipe est sous pression ou quand un des collaborateurs manifeste des comportements inadéquats.

## Levier n° 4 : la compétence

C'est bien volontairement que nous avons placé la compétence en dernier lieu. Elle a bien sûr une importance capitale puisque c'est sur cette compétence que les personnes sont recrutées et légitiment leur présence et leur salaire. C'est pourquoi il est souvent difficile pour un collaborateur d'admettre que sa compétence n'est pas optimale, de peur d'être jugé comme incompetent et d'en subir les conséquences. Cette réaction freine évidemment le développement de l'autonomie. Elle est l'héritage d'un système éducatif davantage basé sur la sanction que sur l'encouragement et qu'il est largement temps de repenser. De ce fait, nous traiterons uniquement dans ce livre des trois premiers leviers que sont la position de vie, la personnalité et la motivation, puisque le développement de la compétence des collaborateurs (hormis les formations techniques, bien entendu) est essentiellement lié aux positions de vie, à la personnalité et à la motivation.

Ces quatre leviers nous montrent que les besoins sont individualisés ; chacun est à un niveau d'autonomie différent et a un besoin d'autonomie différent. Le rôle du manager est d'avoir cette perception, sans pour autant devoir s'adapter à chacun, car il n'est pas non plus Superman ou Superwoman, ce que le système peut avoir tendance à lui demander.

L'originalité et la puissance de l'approche que nous vous proposons viennent de la cohérence entre les six profils de personnalité de ComColors et les six styles de management. Le constat que nous tirons de notre expérience de formateurs ComColors est le suivant : les managers se reconnaissent totalement à la fois en tant que personne et en tant que manager. Ils prennent conscience qu'ils ne sont pas différents, mais qu'ils s'adaptent et que, selon leur profil, leurs modalités d'adaptation individuelle sont spécifiques. Ils apprennent sur eux et reconnaissent leurs collaborateurs dans leurs façons d'agir et dans leurs réactions. La plupart ressentent un soulagement. Ils ont des éléments de compréhension inédits sur des situations parfois très difficiles. Ils font des liens majeurs qu'ils n'avaient jamais faits entre communication, motivation et stress. C'est alors qu'ils commencent à modifier leur point de vue et s'engagent à tester de nouveaux comportements plus adéquats.

Le modèle ComColors est donc le pivot central de cette démarche, car il offre précisément cette cohérence qui réunifie la personne et le manager. Il participe activement à développer toutes les qualités du manager sur plusieurs axes :

- reconnaître et s'approprier ses qualités naturelles, identifier ses points forts pour construire des solutions « écologiques » pour soi et pour l'autre ;
- reconnaître les différents types de personnalité et en tenir compte pour améliorer les relations et pour optimiser l'attribution des missions ;

- favoriser l'autonomie et le niveau de conscience de ses collaborateurs ;
- développer la motivation et entraîner les autres dans la vision de l'entreprise ;
- amener les autres à agir de façon autodéterminée ;
- construire des équipes performantes en cohérence avec la vision de l'entreprise.

En facilitant la connaissance de soi et des autres, le modèle ComColors facilite aussi le développement de la position de vie +/+, donne des clés pour créer les conditions de la motivation et du développement des compétences. C'est une réelle boussole pour le manager.

Nous ne prétendons pas qu'il suffise de lire ce livre pour tout assimiler et devenir un **manager intégré**.

Le développement de la position de vie +/+ et des compétences relationnelles nécessite du temps, de l'entraînement et une réelle motivation, motivation liée au plaisir que le développement humain vous procure et/ou par la force des enjeux auxquels vous êtes soumis.

La découverte des six dimensions du modèle ComColors et des outils associés est la première étape indispensable au développement de votre posture de **manager intégré**. Voici comment vous allez les découvrir.

## 1.5 ORGANISATION DU LIVRE

Vous l'avez compris, vous ne trouverez pas dans ce livre de techniques managériales ou de recettes toutes faites, car nous nous situons au niveau du développement de l'autonomie du manager et de ses collaborateurs. L'objet de cet ouvrage est de vous ouvrir le chemin et vous apporter des réponses sur les questions suivantes :

- ⇒ Quel savoir-être pour incarner ce manager intégré ?
  - Le chapitre 2 sur la présentation des « positions de vie » et leur influence sur la communication et la motivation est essentiel pour comprendre ce qu'est la juste attitude.
- ⇒ Quelles connaissances intégrer sur les fonctionnements humains ?
  - Le chapitre 3 sur la personnalité décryptée à travers le modèle ComColors vous apportera toutes les informations nécessaires pour mieux vous connaître ainsi que vos collaborateurs.
  - Le chapitre 5 dédié à la motivation vous permettra de décrypter les mystères de cet autre levier essentiel.
- ⇒ Comment les appliquer dans les différentes situations relationnelles auxquelles nous sommes confrontés en tant que managers ?



À partir du chapitre 4, les personnages de l'entreprise fictive Voleos vous accompagneront. Ils donnent vie à des situations concrètes sous forme de mini sketches et illustrent en fonction des différentes personnalités

- comment développer la motivation ;
- comment débusquer et gérer le stress ;
- comment éviter ou sortir d'un conflit ;
- comment communiquer en situation délicate ;
- comment mieux gérer son temps.

Vous ne manquerez sûrement pas de vous y retrouver et d'identifier aussi certains de vos collaborateurs...

Des fiches récapitulatives en fin de livre sur les styles de management et les besoins managériaux vous seront utiles pour vous aider dans votre réflexion sur vos situations concrètes et opter pour le bon comportement face au niveau d'autonomie de vos collaborateurs.

Ce livre est une des briques du modèle ComColors destinées aux managers :

- Il est aussi possible de suivre une équipe projet dans un serious game qui met en scène les six types de personnalité.
- Vous pouvez répondre au questionnaire ComColors pour obtenir votre profil de manager en couleurs.
- Une fois que vous avez votre profil ComColors, il est possible d'accéder à l'application ComColors qui vous permet de constituer votre équipe (identifier les couleurs de vos collaborateurs) et de recevoir des notifications quotidiennes pour améliorer votre relation avec chacun d'entre eux.

---

**Si vous souhaitez passer le test de personnalité ComColors, vous pouvez y accéder en vous rendant sur le site [www.comcolors.com](http://www.comcolors.com) ou en nous écrivant à [contact@comcolors.com](mailto:contact@comcolors.com).**

---



# Chapitre 2

## Levier n° 1 de l'autonomie : développer la position de vie +/+

Abordons maintenant le premier levier. Il est le premier dans l'ordre, mais également en tête des trois autres. Sans celui-ci, les autres ne trouvent pas toute leur puissance.

### 2.1 INTRODUCTION AUX POSITIONS DE VIE

Le concept des positions de vie est central dans le modèle ComColors, et il est fondamental pour le **manager intégré**. En effet, si, en tant que manager, vous n'avez pas la volonté de vous placer dans la position de vie gagnant/gagnant (+/+) vis-à-vis de vous-même et de vos collaborateurs, aucune des pistes proposées dans ce livre ne fonctionnera réellement. La volonté de développer la position de vie +/+ et de la maintenir malgré l'adversité agit pour le manager comme une boussole. Cette posture lui permet de toujours retrouver le sens de son action, car c'est un point de repère interne immuable. En se questionnant : « Suis-je dans le +/+ lorsque je prends cette décision ? », « Suis-je dans le +/+ en gérant cette situation ou cette relation ? », le manager garde une ligne de conduite sincère, cohérente et rassurante pour les autres. Loin d'être un manager parfait, le **manager intégré** qui incarne la position de vie +/+ donne du sens à son action et de l'épaisseur à son rôle. Mais que sont au juste ces positions de vie ?

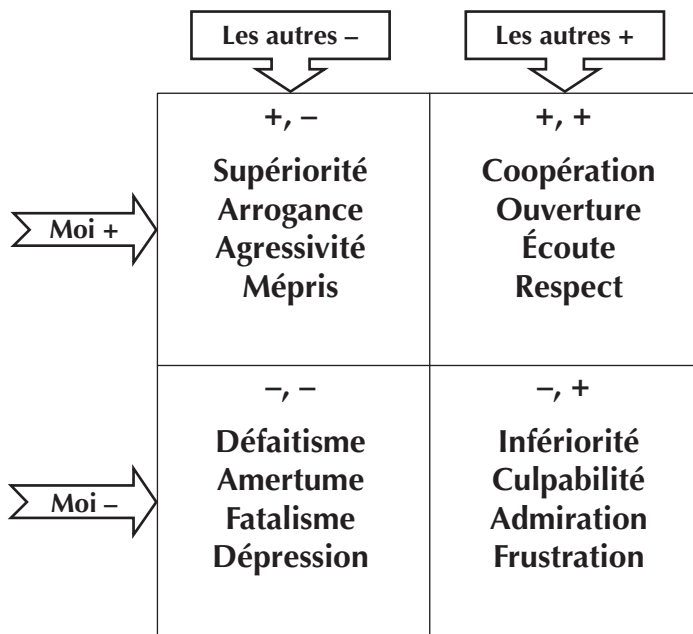
Les positions de vie sont liées aux croyances que nous avons sur nous-mêmes, sur les autres et sur la vie. Nous pouvons considérer que nous avons de la valeur (représentée par un +) ou que nous n'en avons pas (représentée par un -). Nous pouvons également considérer que les autres sont + (ils ont de la valeur) ou sont - (ils n'en ont pas). Partant de cette lecture très simple, nous trouvons quatre positions de vie : +/+, +/ -, -/+, -/-.

Le premier signe symbolise l'image que j'ai de moi, le second l'image que j'ai de l'autre. Lorsque nous parlons de position de vie, nous parlons de la position que nous percevons à l'intérieur de nous-mêmes face à une personne ou une

situation. Il n'est pas question de la relation réelle, mais d'une attitude mentale que l'on adopte dans son for intérieur. Les autres ne le perçoivent pas forcément et, s'ils le perçoivent, c'est parce que vous incarnez cette position de vie.

Prenons un exemple. Lorsque nous animons des formations à la prise de parole en public et que nous filmons les participants, il est toujours étonnant pour les stagiaires de voir la différence entre le stress qu'ils ressentent pendant qu'ils font leur présentation et l'image d'eux-mêmes qu'ils voient ensuite sur la vidéo. Très souvent, lorsque les personnes animent des présentations, elles se sentent -/+ (je n'ai pas de valeur, mais les autres si) c'est-à-dire qu'elles ne se sentent pas à la hauteur, elles ont l'impression de ne pas trouver leurs mots, de bafouiller, de rougir, etc. Elles se racontent des histoires très négatives sur elles-mêmes avant, pendant et après les présentations. La vidéo permet de sortir de cette position de vie -/+. Elle est neutre et permet de mettre en avant les points forts et les points à améliorer. Lorsque les stagiaires réussissent à arrêter de se dévaloriser et prennent en compte les informations telles qu'elles sont pour progresser, elles sont revenues dans la position +/+.

Figure 2.1 Les positions de vie



# Un ouvrage simple et efficace pour manager au quotidien !

*Les 6 couleurs du manager* offre des clés simples et opérationnelles pour manager au quotidien.

Les thèmes abordés dans ce livre sont : la motivation, la gestion du stress, l'entretien de cadrage, la gestion des conflits et la gestion du temps. Son originalité est de vous permettre d'identifier votre style de management et de découvrir le style qui convient à vos collaborateurs.

Chaque chapitre est structuré de la façon suivante :

- **théorie** : présentation des concepts utilisés pour chaque thème ;
- **mise en scène ludique** : illustration des concepts avec une Directrice générale qui manage les membres de son équipe (dans une entreprise plus vraie que nature !) ;
- **analyse** : en marge des mises en scène, lien avec les concepts « ComColors » ;
- **fiches outils** : présentation synthétique des actions à mener.

Ce livre simple et efficace, qui s'appuie sur le modèle ComColors développé par Franck Jullien, est au service de tout manager. Cette 3<sup>e</sup> édition est toute en couleurs, pour un contenu encore plus dynamique et éclairant !



**Franck Jullien** dirige depuis 1998 la société ComColors Partners, spécialisée dans le coaching, le team building et la formation au management, à la vente et à la communication interpersonnelle. Il a posé les bases du modèle ComColors en 2006, modèle qu'il développe en France et maintenant en Europe à travers une formation de formateurs certifiante. À ce jour, plus de 400 personnes sont certifiées dans plusieurs pays.



**Christian Gallerey** a exercé pendant 20 ans dans le secteur informatique. Depuis 2000, il accompagne les entreprises dans les phases de changement. Formateur et coach certifié, il a créé INTUITU Link et intègre ComColors dans ses formations en management, communication, développement des talents... et ses accompagnements individuels.



**Catherine Kleinberg** est coach, consultante en leadership/management et psychopraticienne. Elle intègre Comcolors dans ses interventions pour faciliter la compréhension des schémas de fonctionnement individuels et améliorer la cohésion des équipes.



**Guy Topall** est formateur et coach. Il développe son activité auprès des particuliers comme des professionnels. Certifié au modèle ComColors et en coaching, il anime des formations en management, en efficacité relationnelle et personnelle. Neuropharmacologue de formation initiale, il a travaillé 14 années dans la recherche auprès du Dr Henri Laborit, puis 20 ans dans l'industrie.

ISBN 978-2-8073-3801-2  
ISSN 1373-0274



9 782807 338012

Prix : 22,90 €

[www.deboecksuperieur.com](http://www.deboecksuperieur.com)

Découvrez aussi  
l'Appli ComColors

