

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33

**CHAPITRE 1**  
**INTRODUCTION AUX COMPORTEMENTS**

*La fable*  
*Le pot de terre et le pot de fer*

Le Pot de fer proposa  
Au Pot de terre un voyage.  
Celui-ci s'en excusa,  
Disant qu'il ferait que sage  
De garder le coin du feu ;  
Car il lui fallait si peu,  
Si peu, que la moindre chose  
De son débris serait cause.  
Il n'en reviendrait morceau.  
Pour vous, dit-il, dont la peau  
Est plus dure que la mienne,  
Je ne vois rien qui vous tienne.  
Nous vous mettrons à couvert,  
Repartit le Pot de fer.  
Si quelque matière dure  
Vous menace d'aventure,  
Entre deux je passerai,  
Et du coup vous sauverai.  
Cette offre le persuade.  
Pot de fer son camarade  
Se met droit à ses côtés.  
.../...

1 Mes gens s'en vont à trois pieds,  
 2 Clopin-clopant comme ils peuvent,  
 3 L'un contre l'autre jetés,  
 4 Au moindre hoquet qu'ils trouvent.  
 5 Le pot de terre en souffre ; il n'eut pas fait cent pas  
 6 Que par son Compagnon il fut mis en éclats,  
 7 Sans qu'il eût lieu de se plaindre.  
 8 Ne nous associons qu'avec nos égaux ;  
 9 Ou bien il nous faudra craindre  
 10 Le destin d'un de ces Pots.

### 11 La morale de l'histoire

12  
 13  
 14 *Dès le début de la fable, l'accent est mis sur la différence d'habileté*  
 15 *entre les deux pots et les dangers d'une alliance mal équilibrée.*  
 16 *Le pot de fer, robuste et confiant, propose un voyage. Le pot de*  
 17 *terre, plus fragile, hésite... puis accepte, séduit par la promesse*  
 18 *de protection. Mais très vite, la différence de nature entre les*  
 19 *deux compagnons se révèle fatale : ce que l'un considère comme*  
 20 *un simple contact, l'autre le subit comme un choc.*  
 21 *La Fontaine ne parle pas seulement de richesse ou de puissance :*  
 22 *il évoque, plus largement, la fragilité des relations déséquilibrées.*  
 23 *Quand l'un impose son rythme, sa force ou sa logique, sans tenir*  
 24 *compte des limites de l'autre, la rupture est inévitable. Et elle est*  
 25 *toujours à sens unique : c'est le plus vulnérable qui casse.*  
 26 *Cette fable pose les bases de la réflexion sur les comportements*  
 27 *en interaction. Au-delà des compétences ou des statuts,*  
 28 *certaines associations peuvent fonctionner, d'autres non, selon*  
 29 *la connaissance des comportements des sensibilités et des zones*  
 30 *de fragilité de chacun.*  
 31 *Le pot de fer ne cherche pas à nuire, mais il ne sait pas s'adapter.*  
 32 *Le pot de terre, lui, surestime sa capacité à suivre. Entre excès*  
 33

*d'assurance et excès de confiance, c'est la méconnaissance*  
*mutuelle qui brise la relation.*  
*La morale conclut qu'il ne faut pas vouloir s'associer à autre que*  
*ses semblables pour éviter des dommages importants. Ce cha-*  
*pitre ouvre la réflexion sur la manière dont les comportements,*  
*qu'ils soient opposés ou complémentaires, peuvent s'associer*  
*intelligemment, pour éviter de reproduire la mécanique silen-*  
*cieuse de cette fable : deux alliés, une seule trajectoire, un seul*  
*survivant.*

Pour débiter cette réflexion, il faut comprendre la différence  
 entre plusieurs notions clefs, à savoir comportement, compétence  
 et opinion. Référence reconnue, le dictionnaire Larousse les définit  
 ainsi :

- Opinion : jugement, avis, sentiment qu'un individu ou un groupe émet sur un sujet, des faits, ce qu'il en pense.
- Compétence : capacité reconnue en telle ou telle matière en raison de connaissances possédées et qui donne le droit d'en juger.
- Comportement : manière d'être, d'agir ou de réagir des êtres humains, d'un groupe, des animaux ; attitude, conduite.

Si l'opinion est l'idée que l'on se fait de quelque chose, le  
 comportement se définit davantage comme l'approche que nous  
 avons face à un événement, face à un fait. La compétence, quant à  
 elle, est un savoir-faire précis.

*Dans la fable de La Fontaine, la force comme la faiblesse des*  
*protagonistes relèvent des compétences. Au début de la fable,*  
*le pot de terre rétorque sa fragilité puis il se laisse convaincre*  
*sur une simple opinion. Le fait d'appuyer sa réflexion sur une*

1      *compétence est en soi un comportement spécifique, identifié*  
2      *comme tel, quand d'autres auraient pu se voir téméraires ou*  
3      *frileux.*  
4  
5      Dans ce chapitre, nous considérerons, pour faciliter l'exercice  
6      et sa compréhension, les comportements comme extrêmes. Nous  
7      allons définir quatre grands comportements dans leur maximum.  
8      Les êtres humains sont bien plus complexes que cela et il existe une  
9      multitude de combinaisons comportementales. Chacun d'entre  
10     nous prend, en permanence, des options comportementales face  
11     à la démarche qui se présente : traverser la rue, acheter un objet,  
12     s'engager durablement dans un partenariat... Nous ne pouvons  
13     « enfermer » la réflexion et encore moins les personnes dans des  
14     boîtes comportementales hermétiques. L'individu s'adapte en  
15     permanence aux éléments rencontrés, il évolue dans sa vie en se  
16     construisant sur ses expériences. Pris à l'instant T, le comportement  
17     d'une personne, la pratique de sa propre réflexion, les bases  
18     fondamentales de sa structure de pensée s'analysent grâce à cette  
19     explication comportementale.  
20  
21     À tout moment, nous prenons ces options comportementales.  
22     Empreint de notre culture, de notre éducation, de nos expériences...  
23     chacun se retrouve confronté à un certain nombre de potentialités  
24     face à une même action à mener. Prenons en exemple la simple  
25     action de traverser la route. C'est en soi une pratique qui s'appuie  
26     sur notre éducation et sur les coutumes de l'endroit où nous  
27     vivons : « *regarde à gauche, regarde à droite avant de traverser la*  
28     *rue* ». Alors que chez nos voisins, ce pourrait être tout bonnement  
29     l'inverse. Cette pratique se fonde aussi sur notre capacité à  
30     respecter des règles, « *je ne traverse pas en pleine rue et je fais*  
31     *quelques mètres pour prendre le passage protégé* » ; et la pratique  
32     se fonde sur sa propre expérience, sur son vécu « *une voiture m'a*  
33     *déjà frôlé lors d'une traversée à cet endroit* » et sur le contexte d'un

événement précis « *je suis pressé, il y a un ami de l'autre côté, il y a*  
un embouteillage sur la route... ».

Nous avons des préférences comportementales inscrites en nous.  
Chaque action fera l'objet d'un choix inconscient de notre part quant  
au comportement à adopter pour réfléchir au projet qui se présente  
à nous. Tout reste encore possible tant que l'action n'a pas débuté.  
Prenons encore une fois un exemple simple : rendez-vous est pris  
avec un médecin spécialiste inconnu de vous, mais recommandé  
par votre praticien en qui vous avez toute confiance. Vous vous  
apprêtez pour un moment certes complexe, puisque médical. Vous  
vous y rendez rassuré grâce au crédit que vous accordez à votre  
médecin généraliste. Vous entrez dans le cabinet. Ce spécialiste  
ressemble à s'y méprendre à l'une de vos connaissances. Il y a fort  
à parier que votre attitude et votre approche comportementale  
risquent de changer à seulement quelques secondes de l'échange,  
selon si vous entretenez de bonnes ou de mauvaises relations avec  
cette connaissance.

Chacun possède un capital de comportements qui est construit  
sur son histoire personnelle. Un frère, une sœur, nés à quelques  
années d'intervalle, ne bénéficieront pas du même contexte :  
l'expérience parentale sera différente. Les parents auront peut-  
être déménagé dans un autre quartier, auront gagné en maturité  
du fait de leur âge, leurs métiers et leurs responsabilités auront  
évolué... Même dans le cas de jumeaux qui possèdent un capital  
génétique identique et qui évoluent à un même moment M de la  
construction d'une famille, de nombreux paramètres entrent en  
compte qui entraîneront des répercussions sur ces individus. Leurs  
expériences de vie, réalisées dans une même culture et un même  
contexte, auront pourtant un impact différent pour l'avenir. Si l'un  
devenait prudent face à des situations risquées, l'autre pourrait se  
révéler plus téméraire.

Nos préférences comportementales se construisent tout au long de notre vie et se basent sur nos acquis accumulés. Grâce à ce « stock », nous pourrions agir, réagir, interagir de façon spécifique et unique face aux éléments qui se présenteront à nous. À chaque fois, nous ferons inconsciemment ce même choix bâti sur nos fondamentaux. Il faut cependant garder à l'esprit que ces derniers se construisent par sédimentation successive à chaque instant. Si un événement crucial vient à nous marquer durablement, notre référentiel s'en retrouve impacté. Le comportement, que nous adopterons ne sera plus le même que celui de la veille.

Bien évidemment, pour nos actions du quotidien, nos options comportementales sont souvent similaires entre hier et aujourd'hui, à l'exception d'un contexte qui aurait profondément évolué. Professionnellement, dans les missions que nous avons à accomplir chaque matin, nous avons une tendance à les aborder de façon identique. Pour autant, si votre supérieur hiérarchique vous fait une remarque désagréable ou au contraire très agréable, il est possible que vous vous remettiez en question et que vous procédiez différemment. Si nous avons des préférences, elles ne sont pas pour autant automatiques.

Il en va de même du point de vue de la relation à autrui. Nous pouvons envisager le comportement de notre collègue pour l'action récurrente à venir. Toutefois, un changement juste en amont de son contexte (d'ordre privé ou professionnel, bon ou mauvais) peut lui imposer une approche comportementale différente. L'autre n'est donc pas totalement prévisible. Par convention, ce que nous appellerons « option comportementale » ou « préférence comportementale » tout au long de ces livres est de fait un choix inconscient fait par chacun à l'instant T dans sa base de données personnelle des comportements plausibles en fonction du contexte, de sa culture, son éducation, ses expériences, ses expertises, les personnes en présence.

## Un peu de théorie

L'approche analytique à suivre s'appuie sur les recherches de William Moulton Marston<sup>2</sup> et celles de Ned Hermann<sup>3</sup>. Ils définissent les comportements sur deux axes. Le premier est l'approche que chacun a face à l'action. Certaines personnes abordent immédiatement l'après de l'action alors que d'autres appréhendent l'action en elle-même. Leur procédé de réflexion est fondamentalement différent.



Schéma 1 : comportement face à l'action

Par exemple, lors d'un dîner entre amis, vous proposez à la cantonade de partir ensemble pour les prochaines vacances à la montagne. Certains vont se projeter immédiatement après l'action (le départ) et se voient déjà descendre les pistes noires. Ils peuvent même déjà s'imaginer leurs futures journées. D'autres anticipent la question de l'organisation du départ : en train ou en voiture ?

Dans cette approche comportementale, certains se projettent dans l'objectif, voire après celui-ci, quand d'autres se focalisent sur l'action présente.

2. William Moulton Marston est un psychologue, inventeur et écrivain américain. Il est à l'origine de la théorie du comportement humain nommé Dispositif d'Ingénierie Socio-Cognitive, plus connu sous le nom de DISC (Dominance, Influence, Steadiness, Compliance) (source : Wikipédia).

3. Ned Hermann est connu pour sa recherche sur les méthodes créatrices de pensée fondées sur la théorisation du fonctionnement cérébral humain. En 1978, il a créé un inventaire psychologique de personnalité pour profiler les modes de pensée et les préférences comportementales. (source : Wikipédia).

1 *Le pot de fer, ayant intégré depuis bien longtemps ses aptitudes à*  
2 *traverser les événements, se projette facilement dans l'aventure.*  
3 *L'aventure étant un objectif en soi : « quelque matière dure*  
4 *Vous menace d'aventure, Entre deux je passerai, Et du coup*  
5 *vous sauverai ». Son compagnon est lui bien plus prudent et ne*  
6 *veut se risquer à quelques aventures, sans en savoir plus. Par*  
7 *conséquent, il refuse de partir. L'un se projette quels que soient*  
8 *les risques encourus par le groupe. L'autre mesure les projets au*  
9 *travers de sa faculté à entreprendre la première marche : « Si*  
10 *peu, que la moindre chose De son débris serait cause. »*

11  
12 Le second axe positionné par Marston et Hermann est la relation à  
13 l'autre, l'environnement social de l'action. L'un des comportements  
14 va se concentrer sur la connaissance, en la distinguant de son porteur.  
15 Pour lui, le plus important réside dans le fait d'être accompagné du  
16 sachant, fût-il lui-même. À l'opposé, pour celui dont la réflexion se  
17 basera sur le relationnel et l'émotionnel, il semblera plus approprié  
18 d'être avec la « bonne » personne.

19  
20 Pour éclairer ces quatre grands comportements définis par  
21 ces deux axes, imaginez un groupe d'enfants. Choisissons quatre  
22 d'entre eux qui, par convention, seront dans l'extrême de chacun  
23 des quatre comportements définis. Demandons à ces quatre  
24 enfants de choisir, de construire leur équipe pour jouer un match  
25 de foot.

26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33

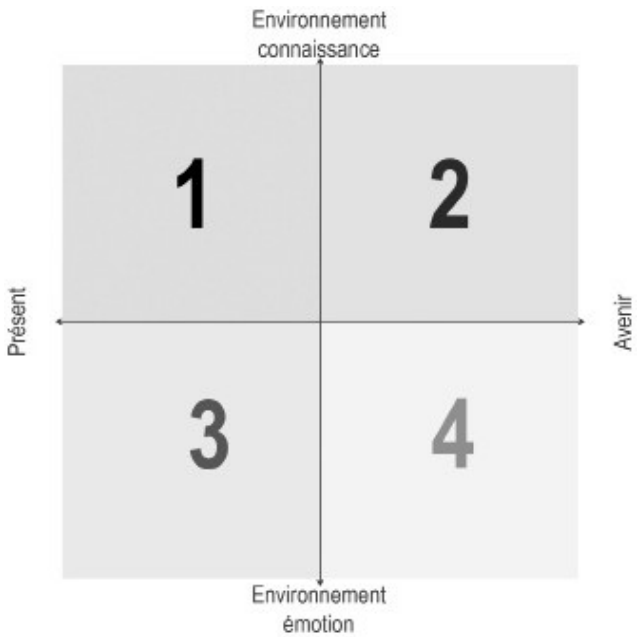


Schéma 2 : les deux axes des comportements

L'enfant de comportement Présent / Connaissance (1) prendra des options construites sur les critères suivants : les compétences des joueurs requises pour faire ce jour-là un beau match, dans le contexte du respect des règles et des techniques admises.

Le second, Avenir / Connaissance (2), optera pour les personnes compétentes afin d'atteindre son objectif : gagner le match.

Le troisième, Présent / Émotion (3), préférera les personnes faisant partie de son entourage avec qui il est en confiance, pour vivre ce beau moment.

Le quatrième, Avenir / Émotion (4), privilégiera les relations au sens large, l'action... et le match de foot devient l'occasion de prendre contact, de découvrir l'Autre.

Pour caricaturer la démarche, le premier fera un beau match, basé sur la technique des joueurs et la qualité du jeu. Le résultat sera analysé dans un second temps. Le deuxième capitaine met en avant le résultat, seul l'objectif apparaît comme important, et ce quelquefois au détriment des participants. Le troisième veut vivre ce moment accompagné et fera tout pour qu'il soit agréable à ses proches et membres de son équipe. Le quatrième a un objectif « social » : connaître les participants, créer des relations avec le plus grand nombre.

Cette rapide description fait comprendre la difficulté des collaborations dans les projets personnels ou professionnels. Chacun peut avoir la même action à mener mais prendre des chemins différents pour y parvenir et la pratique même de ce chemin n'est plus la même.

*La Fontaine nous décrit un personnage plein d'ambition, qui veut emmener son partenaire avec lui. L'argumentation ne manque pas pour emporter l'adhésion. Le second protagoniste, plus prudent perçoit surtout le danger immédiat. Par confiance, il va entreprendre le voyage. Le plus fort, trop occupé par la route à suivre, et convaincu de sa bonne décision, regarde loin et ne prend pas garde aux dangers que court son acolyte.*

Ces principes définissent quatre dimensions comportementales. Pour mieux utiliser au quotidien l'outil d'analyse, il a été attribué une couleur à chaque comportement.

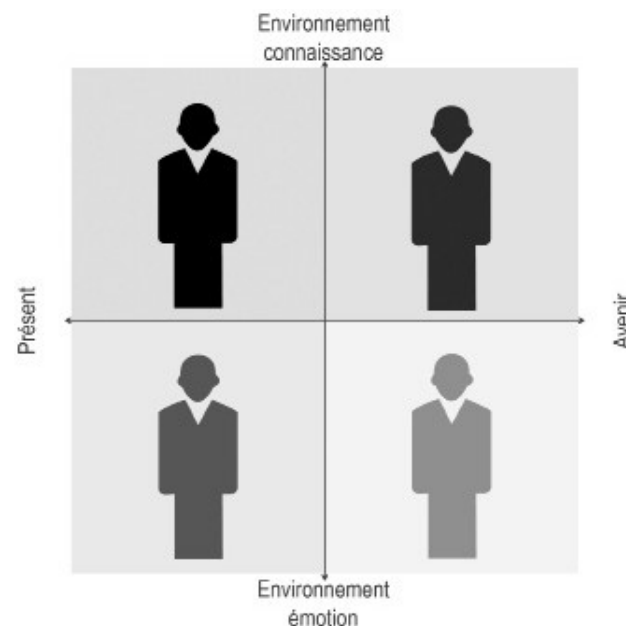


Schéma 3 : les quatre couleurs des comportements

D'abord le rouge<sup>4</sup> associé par Ned Hermann à la Dominance : il domine l'action. La personne déployant un comportement rouge face à une action aura tendance à privilégier l'objectif. Il construit son action en regardant la cible. Les personnes qui contribuent à cette même action pourraient interpréter son comportement comme une volonté de dominance sur eux. Il n'en est rien. Ce que veut le rouge, c'est obtenir le résultat attendu car seul le résultat compte pour lui.

4. Rouge : Histoire d'une couleur de Michel Pastoureau, vous apportera une lecture intéressante de la signification de la couleur rouge dans notre civilisation ainsi que de la construction symbolique au travers des âges.



Le jaune<sup>5</sup>, toujours selon le principe de Ned Hermann, est dans l'Influence. Dans sa relation à l'autre, il influence le groupe. Et le groupe lui aussi l'influence. Il incite les autres dans leur participation au projet. Il imagine son action avec les autres. Son mode de réflexion se construit dans le partage. Dans sa réponse au questionnement, il peut être perçu comme incertain. Il répond à la plupart des questions en intégrant sa forte volonté de préserver la relation avec son interlocuteur.

Le vert<sup>6</sup> quant à lui, est combiné à la Stabilité. Sa réflexion est construite sur une vision dans la durée de ses propres pratiques. Entre deux solutions, il prendra toujours le chemin de l'évolution et non celui de la révolution. Il perçoit l'évolution comme une recherche permanente de la pertinence, l'atteinte de la perfection dans la durée. Ses relations aux autres sont construites sur la confiance acquise dans la pratique de la relation. C'est une personnalité fiable et discrète. Il peut être perçu comme immobile par ceux qui privilégient les changements voire les bouleversements.

Enfin le bleu<sup>7</sup> est à rapprocher du terme de Conformité. La personne au comportement bleu est conforme à la règle qu'il a lui-même construite, choisie ou acceptée. Dans cette description, la règle est différente de la loi. La loi s'applique à tous alors que la règle est le choix qu'il a opéré. Cette règle peut d'ailleurs parfois être en désaccord avec la loi. La réflexion d'une personnalité bleue se bâtit sur ses connaissances et ses compétences. Elle est construite dans

5. *Jaune : Histoire d'une couleur* de Michel Pastoureau, vous éclairera sur les représentations de la couleur jaune au travers des âges.  
6. *Vert : Histoire d'une couleur* de Michel Pastoureau, vous éclairera sur les représentations de la couleur verte au travers des âges.  
7. *Bleu : Histoire d'une couleur* de Michel Pastoureau, vous présentera le panel de l'utilisation de la couleur bleu dans l'histoire.  
*Le petit livre des couleurs* de Dominique Simonnet et Michel Pastoureau, vous apportera une approche globale de la symbolique des couleurs en général.

une démarche d'analyse logique déductive (de A à B, de B à C, de C à D, de..., de Y à Z). Sa communication peut paraître longue et ennuyeuse, pour autant elle est surtout précise et juste dans son référentiel.

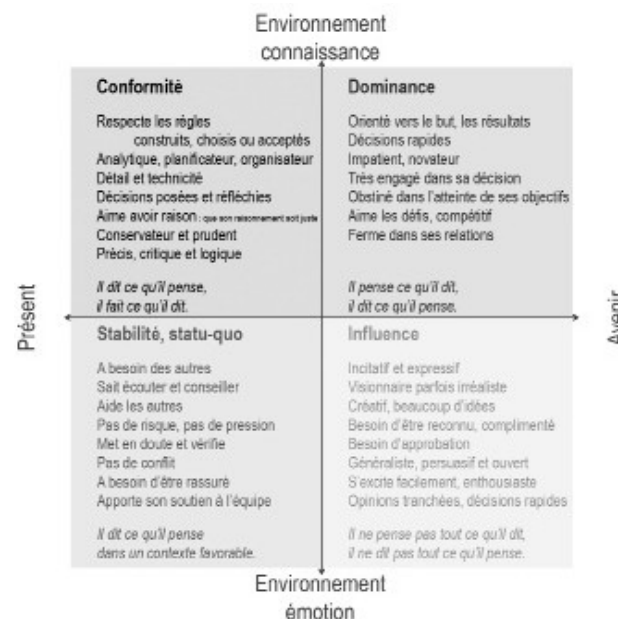


Schéma 4 : les essentiels

### Qu'en est-il concrètement ?

#### « We choose to go to the moon »

Le 12 septembre 1962, en pleine guerre froide, John F. Kennedy prononce son célèbre discours "We choose to go to the moon" au Rice Stadium de Houston. Face à une audience de scientifiques et d'ingénieurs, il fixe un objectif audacieux : envoyer un homme sur la Lune avant la fin de la décennie. À ce moment-là, les technologies

1 nécessaires n'existent pas encore, mais Kennedy impose une vision  
2 claire et mobilisatrice. Il insuffle la certitude que, grâce au travail et  
3 à l'innovation, cet exploit est à portée de main.

4 Ce discours incarne parfaitement le comportement rouge dans  
5 une dynamique de groupe : fixer un cap, entraîner les autres par  
6 la conviction et l'énergie, sans se laisser freiner par les obstacles.  
7 Kennedy avance avec force et entraîne son pays avec lui, persuadé  
8 que la volonté et l'action collective suffiront à surmonter les diffi-  
9 cultés.

10 Son pari est réussi : sept ans plus tard, en 1969, l'Homme marche  
11 sur la Lune. Son leadership visionnaire a fédéré une nation autour  
12 d'un défi immense, prouvant que la détermination et l'ambition  
13 collective peuvent transformer une utopie en réalité.

14

15 **« I have a dream »**

16 Le 28 août 1963, devant le Lincoln Memorial à Washington,  
17 Martin Luther King prononce son discours emblématique, unissant  
18 des milliers de manifestants autour du combat pour les droits  
19 civiques. Il ne crie pas sa colère. Il structure un rêve.

20 En tant que pasteur et leader, il structure son propos en alternant  
21 rigueur logique et puissance émotionnelle. Il débute par un rappel  
22 factuel et juridique, exposant la trahison de l'État envers sa promesse  
23 d'égalité. Il cite la Constitution, évoque le chèque sans provision de  
24 la justice américaine. Puis, sans rupture, il fait monter la vibration :  
25 « I have a dream... », avec des images fortes et inspirantes, répétant  
26 avec ferveur son rêve d'un avenir juste. Il répète, incarne, inspire. Les  
27 images s'enchaînent, les métaphores s'élèvent, les voix s'unissent.  
28 Cette combinaison d'approches, cartésienne (bleu) et fédératrice  
29 (jaune), crée un discours impactant, accessible et mobilisateur.  
30 Entre précision juridique et vision prophétique, il construit des  
31 liens. Il ne cherche pas à dominer son auditoire. Il l'embarque. Il  
32 ne s'impose pas comme figure de vérité. Il devient le miroir d'une  
33 espérance commune.

Loin d'une simple dénonciation, son discours donne une vision  
claire, accessible à tous et ancrée dans une rhétorique à la fois  
rationnelle et inspirante. Ce mélange d'argumentation structurée  
et d'émotion vibrante permet d'unir, convaincre et inscrire son  
message dans l'histoire, faisant de ce moment un tournant majeur  
de la lutte pour l'égalité.

### Retenons

Nous portons en chacun de nous des comportements, qui  
dépendent de nos fondamentaux, de notre culture, de notre  
éducation, de nos expériences... Nous avons des préférences dans  
« l'offre comportementale » qui nous compose. Ces préférences  
se construisent sur le contexte de l'échange, ou de l'action, les  
personnalités en présence, les enjeux perçus...

Le modèle présente quatre grands comportements structurés  
autour de deux axes. Horizontalement, la réflexion fait face à l'ac-  
tion : au présent immédiat s'oppose la projection dans l'objectif.  
Verticalement, il se construit sur le rapport avec les autres : le  
choix par le savoir de l'autre, ou le choix par l'émotion qui nous lie.