courrier Cadres

MANAGEMENT BONNES PRATIQUES

Management : comment les fables de La Fontaine peuvent vous aider à mieux comprendre vos collaborateurs

L'ouvrage "Leçons de leadership au pays de La Fontaine" (Vérone Editions) est un outil de compréhension et de communication pour les dirigeants et les managers. A travers des fables célèbres, il permet de déceler les comportements des autres et d'activer les bons leviers dans le but de mobiliser. Explications de son auteur François Enius, également spécialiste des comportements.

Dans ses fables, Jean de La Fontaine avait pour mission d'apporter des conseils, par le biais du divertissement, au fils de Louis XIV, alors jeune dauphin de la couronne. En écrivant cet ouvrage, *Leçons de leadership au pays de La Fontaine* (Vérone Editions), à destination des dirigeants et des managers, François Enius, auteur et spécialiste des comportements, cherche à éclairer sur les comportements des individus. Et surtout, à les comprendre afin de s'y adapter efficacement. *« La Fontaine ne se contente pas de raconter des histoires : il observe, avec une précision presque scientifique, les attitudes et les travers humains. Derrière le corbeau et le renard, le lion et la tortue, se dessinent des comportements que nous retrouvons chaque jour dans nos relations professionnelles et personnelles*, affirme-t-il. *Les différences comportementales, mal identifiées, peuvent devenir des obstacles. »*

A l'inverse, si ces différences sont comprises, *« elles peuvent se transformer en leviers relationnels extraordinaires. »* Il s'agit de comprendre les recherches du psychologue William Moulton Marston (1928) et de Ned Herrmann, psychologue et ancien directeur de formation chez General Electric (1970). Selon eux, chaque personnalité et mode de pensée sont associés à une couleur :

- Le **rouge** : Cette personne est dans l'**action**. Elle aura tendance à privilégier l'objectif. Elle construit son action en regardant la cible. Les individus qui contribuent à cette action pourraient interpréter son comportement comme une volonté de domination. Or, il n'en est rien. Ce que veut le rouge, c'est obtenir le résultat attendu, car seul le résultat compte pour lui.
- Le **jaune** : Cette personne est dans l'**influence**. Dans sa relation aux autres, elle cherche à avoir un impact. Elle imagine son action avec les autres. Son mode de réflexion se construit dans le partage. Dans ses réponses, elle peut être perçue comme incertaine. La plupart du temps, elle répond en intégrant une forte volonté de préserver la relation avec son interlocuteur.
- Le **vert** : Cette personne est dans la **stabilité**. Sa réflexion est construite sur une vision de ses propres pratiques. Entre deux options, elle prendra toujours le chemin de l'évolution (et non de la révolution). Elle perçoit l'évolution comme une recherche permanente de pertinence, de perfection dans la durée. Ses relations aux autres sont construites sur la confiance. C'est une personnalité fiable et discrète. Elle peut être perçue comme immobile par ceux qui privilégient les changements.
- Le **bleu** : Cette personne est dans la **conformité**. Elle se conforme à la règle qu'elle a elle-même choisie ou acceptée. La règle est différente de la loi. La loi s'applique à tous alors que la règle est un choix volontaire. Cette règle peut d'ailleurs être parfois en désaccord avec la loi. La réflexion d'une telle personnalité se bâtit sur ses connaissances et compétences. Sa communication peut paraître longue et ennuyeuse. Pour autant, elle tient à être précise et juste dans ce qu'elle avance.

Dans le livre de François Enius, la fable « La Cigale et la Fourmi » met en évidence ces différences comportementales :

« La Cigale ayant chanté

Tout l'été

Se trouva fort dépourvue

Quand la bise fut venue (...)

La Fourmi n'est pas prêteuse,

C'est là son moindre défaut.

Que faisiez-vous au temps chaud ?

Dit-elle à cette emprunteuse (...) »

Morale de l'histoire : Cette fable dépeint deux approches comportementales très opposées. La cigale (jaune) profite de l'instant, crée du lien et de l'émotion. Elle incarne une posture tournée vers la légèreté, le plaisir et l'inspiration, tandis que la fourmi (bleue) s'inscrit dans une logique de contrôle, de prévoyance, d'organisation : elle anticipe les crises et refuse tout compromis.

Adapter son style de management

Concrètement, si le manager (qui est lui-même doté d'une couleur mentionnée ci-dessus) se retrouve à superviser ces personnalités, il doit connaître certains aspects fondamentaux pour développer des relations qualitatives :

- Le **rouge-managé / autonomie et dépassement :** Il est un collaborateur dynamique, ambitieux et orienté résultats. Il avance vite, prend des initiatives et aime les défis. Il a besoin d'autonomie et de clarté dans les objectifs. Il peut manquer de souplesse et de patience, notamment dans les environnements très collaboratifs. Il cherche à se positionner dans un rôle de leader, même lorsqu'il est managé. Il n'aime pas être dans une position passive et cherche rapidement à prendre des responsabilités. Il peut avoir du mal à accepter des décisions qu'il ne partage pas, surtout si elles freinent l'action. Il remet parfois en question l'autorité du manager s'il ne le perçoit pas comme légitime. Il se fait remarquer par son engagement dans l'action. Il a besoin de savoir que ses efforts serviront à atteindre un résultat tangible. S'il juge l'objectif trop

ses efforts servent à atteindre un résultat tangible. S'il juge l'objectif trop flou, trop prudent ou sans réel défi, il risque de s'en désintéresser et de chercher un nouveau défi ailleurs. Il valorise les collaborations efficaces et respecte ses collègues en fonction de leur performance et de leurs compétences. Il participe aux échanges lorsqu'ils sont constructifs. Son énergie et son efficacité en font un moteur dans des environnements exigeants.

- Le **jaune-managé / partage et souplesse** : Le jaune insuffle énergie, enthousiasme et sens du relationnel. Il stimule la dynamique d'équipe et s'épanouit dans une atmosphère conviviale. Sociable et rassembleur, il contribue à préserver l'harmonie au sein du groupe. Son engagement est constant lorsqu'il dispose de repères précis. Son goût pour la nouveauté peut parfois le conduire à perdre le fil de ses priorités. Il a du mal avec les tâches répétitives. Il a aussi des difficultés avec les directives rigides et les plans trop stricts qui ne lui permettent pas d'adapter son approche. Il a besoin de reconnaissance sociale. Il peut rapidement se désengager s'il se sent exclu ou qu'il perçoit une ambiance trop austère. Il peut jouer un rôle de médiateur, cherchant à lisser les tensions. Il aime animer les réunions, lancer des idées et faire en sorte que chacun participe. Mais à trop chercher un consensus, il évite les prises de position. Il est un élément clé dans des environnements en évolution.
- Le **vert-managé / confiance et engagement** : Il est un collaborateur fiable, à l'écoute et orienté vers la coopération. Il sécurise l'équipe par sa loyauté et son souci d'harmonie. Il a besoin de temps pour s'adapter et cherche à éviter les conflits ou les situations qui demandent de l'affirmation, de la pression ou encore des imprévus. Il cherche à apporter sa contribution de manière régulière et appréciée, sans chercher à se mettre en avant. Il privilégie les relations de travail durables et investit beaucoup dans la qualité des échanges avec ses collègues et ses supérieurs. Le vert adhère aux objectifs s'ils sont cohérents, acquis et atteignables. Il a besoin d'un cadre structuré et de parfaitement comprendre les consignes pour se sentir à l'aise. Il privilégie les approches progressives, et peut se sentir déstabilisé si les objectifs changent trop fréquemment ou sont trop ambitieux. Sa réserve naturelle peut toutefois freiner l'affirmation de ses idées et limiter son influence au sein du groupe.

- Le **bleu-managé / méthode et fiabilité** : Le bleu est rigoureux, méthodique et attentif aux détails. Il excelle dans un environnement structuré et valorise la qualité du travail. Il peut manquer de souplesse ou se montrer réservé dans les contextes flous ou émotionnellement chargés. Il respecte la hiérarchie tant que celle-ci est basée sur des compétences avérées et un management cohérent. Il attend de son manager des directives précises et bien argumentées. Il a besoin de consignes explicites et d'indicateurs de suivi concrets pour s'engager pleinement. Au contraire, il peut se sentir déstabilisé par des objectifs flous ou instables. Si les attendus lui semblent incohérents, il aura tendance à reformuler ses propres priorités en fonction de ce qu'il juge pertinent, quitte à s'écarter des consignes transmises. Le bleu ne recherche

Les multiples interprétations des discours

Cependant, en entreprise, il n'est pas uniquement question de personnalités et de comportements, mais aussi de discours portés et de mots choisis. Toujours dans l'ouvrage de François Enius, la fable « Le Coq et la Perle » illustre bien ce concept :

« Un jour un Coq détourna

Une Perle qu'il donna

Au beau premier lapidaire :

Je la crois fine, dit-il ;

Mais le moindre grain de mil

Serait bien mieux mon affaire (...) »

Morale de l'histoire : le coq oppose la valeur des choses à sa faim, l'homme cherche son profit, le sage y verrait peut-être la beauté. Ainsi vont nos échanges, chacun entend selon ses besoins, ses expériences, son monde intérieur. Entre ce que l'un veut dire et ce que l'autre retient, le mot se transforme, change de sens. La véritable communication ne consiste pas à parler, mais à partager le sens. Comprendre l'autre, c'est accepter que ses mots n'habitent pas le même univers que le nôtre. Au travail, le terme « audace » employé par un manager ne sera pas interprété de la même manière en fonction des collaborateurs (et de leur couleur) :

- Pour **un rouge** : Ce terme sera associé à la capacité à oser, à décider vite et à agir là où d'autres hésitent encore. L'audace est une expression de la volonté et du courage. C'est la force d'avancer malgré le risque, de se lancer sans attendre et d'imposer son rythme. Elle incarne la confiance en soi, la détermination et l'esprit de conquête.
- Pour **un jaune** : Ce terme sera associé à un élan créatif qui pousse à sortir du cadre, à explorer et à entraîner les autres dans le mouvement. L'audace est une source d'inspiration. Elle se nourrit de curiosité, d'optimisme et du plaisir d'expérimenter. Etre audacieux, c'est proposer, tenter, surprendre, et donner envie aux autres de suivre.
- Pour **un vert** : Ce terme sera associé à la confiance tranquille qui permet d'affirmer ses idées tout en respectant les autres. L'audace est une affirmation mesurée. C'est la capacité à s'exprimer avec sincérité, à proposer des changements sans brusquer et à défendre ce qui lui semble juste. Le vert porte une audace paisible, faite de constance et de bienveillance.
- Pour **un bleu** : Ce terme sera associé à la volonté d'aller plus loin grâce à la réflexion, la maîtrise et la préparation. L'audace est une démarche réfléchie. Elle consiste à prendre des décisions calculées, à tester des solutions nouvelles tout en gardant le contrôle des risques. Le bleu fonde son audace sur la méthode, la précision et la rigueur du raisonnement.

Ces déclinaisons par couleur peuvent également se faire avec des mots comme : « ambition », « autonomie », « charisme », « changement », « communication », « crise », « éthique », « esprit d'équipe », « fiabilité », « reconnaissance, « leadership », etc.

A noter que personne n'est exclusivement rouge, jaune, vert ou bleu. Chacun s'adapte de manière appropriée à la situation et aux individus en présence. Tout le monde peut présenter plusieurs dimensions simultanément. Par exemple, quelqu'un a des préférences fonctionnelles à 85 % rouge, 37 % jaune, 52 % vert et 5 % bleu. Il a, donc, une prédominance rouge/vert.

Par Léa Lucas

SUIVRE