

Brigitte Boussuat
Patrick David
Jean-Marie Lagache



MANAGER



AVEC

LES



COULEURS



Pour un management
humain, agile et durable

4^e édition

DUNOD

Brigitte Boussuat
Patrick David
Jean-Marie Lagache



MANAGER AVEC LES COULEURS



Pour un management
humain, agile et durable

4^e édition

DUNOD

Crédit iconographique

Photo de Claire Trévisani : ©David Ferrière Studio Photo, photo de Sylvie Coeugnet : ©Daniel Lengaigne Dan Images Photographe, photo de Patricia Yon : ©Cédric Daya, photo de Jean Lefebvre : ©Rémi Veau, photo de Elisabeth Gonzalez : ©Nicolas Bonneville, photo de Karine Savigny : ©Bénédicte Deleplanque, photo de Jean-Claude Nikolic : ©Isabelle Wassemer

Éditorial : Marie-Cécile de Vienne, Garance Moëlle

Fabrication : Bertrand Thévenot

Couverture : Audrey Baudoin



NOUS PROTÉGEONS LE DROIT D'AUTEUR :

Ce livre ne peut être reproduit ni utilisé à des fins d'entraînement de systèmes d'intelligence artificielle.

La fouille de textes et de données est interdite conformément à l'article 4(3) de la Directive (UE) 2019/790.

Toute reproduction ou diffusion de cet ouvrage, même partielle, sans autorisation, est strictement interdite.

Le piratage porte atteinte au travail des auteurs et fragilise l'ensemble de la chaîne du livre.

En partageant ou reproduisant ce livre illégalement, vous mettez en danger celles et ceux qui le créent, le produisent et le diffusent.

© Dunod, 2026

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-089779-7

Remerciements

Un immense merci :

À nos lecteurs, qui ont eu la curiosité de nous lire, de nous relire... et même de réclamer une nouvelle édition !

À nos collaborateurs, véritables compagnons de route, dont les succès ont souvent confirmé nos intuitions... et parfois corrigé quelques certitudes.

Aux entreprises partenaires et à leurs dirigeants, qui nous offrent chaque jour un formidable terrain d'expérimentation – certains diraient même un parc d'attractions managérial.

À tous les managers et managés, qui nous inspirent sans toujours le savoir : merci pour vos situations parfois sérieuses, parfois rocambolesques... toujours instructives.

À nos stagiaires professionnels, éclaireurs du monde réel, qui nous rappellent que la diversité culturelle en entreprise n'est pas un concept, mais un sport quotidien.

À toutes celles et ceux qui ont appliqué nos conseils, tantôt avec enthousiasme, tantôt avec prudence et nous rappellent que le chemin est long parfois.

À nos étudiants, qui absorbent aujourd'hui pour devenir grands demain, et nous font toucher du doigt les attentes des nouvelles générations.

À toutes les personnes prêtes à bousculer leurs habitudes, pour adopter de nouveaux comportements gagnants. Vous êtes les véritables moteurs de ces pages.

À nos amis, relecteurs attentifs qui ont permis d'offrir à ce livre une version plus aboutie et nous ont évité quelques belles bourdes...

À nos partenaires du réseau 4Colors, qui enrichissent ces pages de leurs expériences parfois sérieuses, parfois savoureuses.

Et bien sûr, à nos proches, qui nous soutiennent, nous encouragent... et nous rappellent gentiment qu'il existe une vie en dehors des livres.

Sommaire

Préface.....	7
Avant-propos	9
Introduction	11

PARTIE 1. ET SI VOUS OSIEZ UN LEADERSHIP À LA FOIS AUTHENTIQUE ET AGILE ?

Chapitre 1 Savoir être pour manager vrai.....	19
Chapitre 2 Savoir communiquer pour manager juste.....	47
Chapitre 3 Devenir agile avec la boussole des couleurs.....	61
Chapitre 4 Décoder les couleurs du langage non verbal.....	89

PARTIE 2. ET SI CULTIVER L'HUMAIN DEVENAIT UN MOTEUR DE PERFORMANCE COLLECTIVE ?

Chapitre 5 Le manager idéalisé.....	105
Chapitre 6 Manager les différences	115
Chapitre 7 Booster l'esprit d'équipe	123

Chapitre 8	Identifier ses forces et difficultés et bâtir son plan d'actions	133
-------------------	---	-----

PARTIE 3.

ET SI VOUS DEVENIEZ MAÎTRE DANS L'ART D'AGIR JUSTE DANS CHACUNE DES SITUATIONS ?

Chapitre 9	Analyser, anticiper, décider, planifier	147
Chapitre 10	Fixer les objectifs, organiser, planifier	163
Chapitre 11	Recruter et intégrer	179
Chapitre 12	Développer, former, coacher les collaborateurs	197
Chapitre 13	Contrôler, évaluer, conduire ses entretiens annuels de développement	217
Chapitre 14	Motiver	227
Chapitre 15	Stimuler, challenger	243
Chapitre 16	Conduire sa réunion	251
Chapitre 17	Réguler le stress, gérer les conflits.....	267
Chapitre 18	Piloter les changements	295
	Conclusion	313
	E-learning et bibliographie	315

Préface

Comprendre la représentation du monde de l'autre, créer un espace sécurisant pour favoriser l'échange, pressentir ce qui le motive comme ce qui le freine pour s'engager, lever ses doutes en traitant ses objections pour parvenir ensemble au meilleur accord... C'est ce que mon expérience de commercial, de manager puis de formateur m'a amené à travailler depuis près de vingt ans et à expérimenter dans le monde entier. Finalement, à bien y réfléchir, quels que soient l'endroit où je me trouve et ma position aux yeux de l'autre, le premier enjeu est toujours de créer une relation ; que ce soit pour vendre, pour diriger, accompagner et bien évidemment pour former. Comment créer une atmosphère empathique vis-à-vis d'un groupe de Russes, de Chinois ou encore de Mexicains dont on ne parle pas la langue ? Comment répondre à leur soif de retirer de la formation quelque chose d'utile dans leur quotidien qui allie l'acquisition d'outils, de techniques, mais aussi et surtout de comportements adaptés à un meilleur service pour le client ? Comment, enfin, leur donner envie de partager avec les autres leurs succès, mais aussi leurs échecs professionnels dans un climat de confiance et de respect mutuel, élaborant ainsi une vraie communauté de pratiques, source d'innovation constante et donc de compétitivité ?

Face à l'hétérogénéité des situations de marché, des cultures, des langues, des niveaux initiaux ou des expériences professionnelles des milliers de personnes à former, toute action de formation nécessite avant tout de créer un climat propice à l'apprentissage d'adultes. Comment intégrer cette diversité, pour reprendre un terme d'actualité, faire des différences un socle garant d'une véritable éthique de considération et d'acceptation des personnes, tout en transmettant des contenus et des pratiques cohérentes et pertinentes dans un contexte multiculturel ?

Une tentative de réponse à la complexité du problème posé a vu le jour sous la forme d'une université des métiers du commerce présente dans chacun des pays où L'Oréal est distribuée pour recruter, former

et développer des commerciaux focalisés sur le meilleur service pour leurs clients. Dès le début de cette aventure, nous avons été amenés à définir quelques grands principes pour préserver une cohérence d'ensemble tout en permettant à chacun d'adapter le message à sa propre réalité et favoriser une vraie appropriation du projet par chacun des acteurs. Des contenus simples, pertinents et opérationnels parce que conçus initialement par des commerciaux du secteur concerné. Une pédagogie résolument tournée vers la mise en action plus que vers la théorie (80/20), où chacun puisse se sentir en confiance pour s'entraîner à travers des mises en situation et des jeux de rôle issus de cas réels. Des images, des sons, des jeux et des moments de co-création (chant, peinture, théâtre, etc.) qui permettent de partager des émotions et de créer des liens et du sens pour renforcer la fierté d'appartenance et le plaisir de se sentir plus fort ensemble.

Après plus de 170 sessions et 6 000 participants, je suis toujours surpris de constater à quel point, malgré les différences culturelles et économiques, les grands traits de personnalité se retrouvent partout lorsqu'il s'agit d'apprendre.

Être attentif à chacun dans sa singulière vision du monde, sa capacité à appréhender le nouveau et à se remettre en question, être attentif au groupe, à ses moments de fatigue, d'agacement ou au contraire d'enthousiasme collectif ; autant de défis pour un formateur, un manager, un commercial que la méthode DISC 4Colors peut permettre d'accompagner et de réussir. Tout cela demande un travail de connaissance de soi, une authentique présence à l'autre dans l'instant pour s'accorder sur la partition que l'on souhaite interpréter voire, comme c'est souvent le cas, pour improviser en toute sécurité et co-créer le bénéfice mutuel de la relation. Qu'il est tenu le fil sur lequel cheminer pas à pas, entre le théorique et l'empirique, le virtuel et le présentiel, la force de l'intention et la souplesse de l'intuition !

Éric Mellet

Ex-directeur général Business development international
L'Oréal DPP, fondateur de One&All +

Avant-propos

Face à la complexité croissante, les certitudes se fissurent, les repères vacillent, et les managers avancent souvent seuls sur une ligne de crête, tiraillés entre performance et bien-être, entre autonomie et cohésion, entre exigence et humanité. Partout, nous rencontrons des femmes et des hommes engagés, passionnés, parfois à bout de souffle, mais tous mus par la même quête : donner du sens et redonner confiance.

Dans un monde qui s'accélère, une évidence s'impose : la connaissance de soi est le meilleur GPS managérial. Comprendre ce qui nous anime, décoder ce qui motive les autres, ajuster son comportement : voilà l'agilité qui fait vraiment avancer. C'est là que les couleurs comportementales deviennent puissantes : un langage simple pour coopérer mieux, apaiser plus vite, comprendre plus juste.

Depuis plus de quinze ans, cette approche a aidé des milliers de managers à retrouver le plaisir de fédérer, d'animer et de faire grandir. C'est là que les couleurs comportementales trouvent toute leur puissance. Elles offrent un langage simple, universel et vivant pour décoder les différences, renforcer la coopération et apaiser les tensions. Elles rappellent que derrière chaque comportement, à chaque seconde, il y a une perception, un besoin, une émotion et une intention d'entrer en relation.

La méthode cependant, simplifiée et transmise en quelques heures, a été parfois victime de son succès menant à caricaturer ou catégoriser les styles d'interlocuteurs. Mais attention aux raccourcis : un comportement n'est pas une étiquette, c'est un mode activé à un instant T. Non, nous ne sommes pas rouges, nous passons en mode rouge ; nous « faisons du bleu », nous « activons du vert ». Comme une fracture ne fait pas de vous un « handicapé », mais une personne en situation de handicap...

Ce livre vous propose de dépoussiérer les idées reçues et de réhabiliter la finesse du modèle DISC 4Colors. Pour que chaque couleur reste ce qu'elle est : un outil vivant, nuancé... et terriblement utile.

Nous avons voulu, dans cette nouvelle édition, prolonger l'élan des précédentes tout en l'enrichissant de cette réalité mouvante : comment conjuguer performance et bien-être, autonomie et cohésion, exigence et confiance ? Comment rester humain dans un monde de tableaux de bord ? Comment fidéliser les nouvelles générations, ou manager à distance ?

Ce livre n'est pas un manuel : c'est une boussole.

Elle vous aidera à retrouver le Nord quand tout semble flou, à percevoir les autres avec plus de clarté, à oser des comportements nouveaux sans perdre votre authenticité. Cet ouvrage s'adresse à celles et ceux qui veulent redonner du souffle à leur management, réconcilier performance et plaisir, action et sens.

Le sujet de ce livre, c'est vous – le manager que vous êtes, celui que vous deviendrez, et celui que vos équipes espèrent rencontrer.

Introduction

C'est la crise ! Pour faire face à cette situation, certains managers vont mener des actions coup de poing en mettant immédiatement la pression à leurs troupes, d'autres solliciteront leur équipe pour trouver des solutions originales avec à la clé un challenge motivant, d'autres encore recueilleront l'avis des collaborateurs en privilégiant une solution durable pouvant être mise en place petit à petit, tandis que d'autres encore analyseront tous les paramètres existants pour évaluer les risques avant toute décision.

Pourquoi agissent-ils différemment ? C'est avant tout parce qu'ils perçoivent ces situations de manière différente, comme s'ils avaient mis des lunettes de soleil teintées de rouge, jaune, vert ou bleu. Qui a raison ? Probablement tous ! Imaginez un instant la puissance d'un manager qui saurait parfaitement analyser avant de décider, faire adhérer aux objectifs en motivant les troupes, suivre durablement un plan d'actions et en mesurer les effets pour le corriger. Cela existe, mais sous la pression de l'urgence et des résultats, bien des managers oublieront leurs bonnes intentions pour adopter un management de survie souvent peu efficace.

Plus que jamais la mission du manager est devenue complexe et diverse, pour différentes raisons :

- pertes de perspectives à long terme, dues à l'incertitude des marchés ;
- contexte de compétition et de crise économique qui impose une pression quotidienne du résultat ;
- arrivée massive de l'IA et accélération des inventions technologiques imposant de s'adapter sans cesse à de nouvelles formes de travail et menaçant même le manager d'obsolescence ;
- management d'équipes à distance ;
- organisations complexes valorisant les procédures au détriment des hommes ;
- management d'équipes, de langues, de cultures, d'âges et de mentalités différentes ;

- holacratie, empowerment, dissolution de l'autorité hiérarchique traditionnelle et partage du pouvoir et des décisions en mode projet.

Plus que jamais s'offre aux nouveaux managers l'opportunité d'inventer un nouveau style de management, agile, humain, inventif et durablement efficient, capable d'intégrer, de se nourrir et de mettre en valeur la diversité des collaborateurs et des situations.

Ce livre, écrit par trois managers opérationnels, consultants et formateurs, se propose d'être votre outil d'accompagnement au quotidien pour découvrir et valoriser votre potentiel. C'est un outil au service de votre talent. Vous pourrez enfin répondre aux « Et si... » :

ET SI VOUS OSIEZ UN LEADERSHIP À LA FOIS AUTHENTIQUE ET AGILE ?

Savoir être, pour communiquer de manière juste et authentique. La première partie, véritable voyage au cœur de votre personnalité, vous permettra de chasser les idées reçues sur le management. Un manager est un être unique qui doit garder son authenticité, son style et en aucun cas enfiler un costume de manager, ni appliquer des recettes de management toutes faites.

ET SI CULTIVER L'HUMAIN DEVENAIT UN MOTEUR DE PERFORMANCE COLLECTIVE ?

En réalisant en ligne votre profil de personnalité 4Colors, découvrez votre couleur dominante. Quelles lunettes chaussez-vous lorsque vous managez ? Quelles sont pour vous les personnalités faciles ou difficiles

à manager ? Quelles sont les situations dans lesquelles vous êtes efficace ? Quels sont vos motivations et vos freins ?

Vous découvrirez, dans cette deuxième partie, vos atouts et vos multiples axes de progrès, vos zones de confort et d'inconfort, de stress dans les différentes situations de management. Vous irez à la rencontre de ceux qui vous ressemblent si peu et comprendrez pourquoi ils vous agacent tant ! (L'inverse vaut aussi d'ailleurs...) Enfin, vous comprendrez pourquoi et comment devenir agile face aux différentes personnalités.

ET SI VOUS DEVENIEZ MAÎTRE DANS L'ART D'AGIR JUSTE AU BON MOMENT ?

Cette troisième partie, à picorer selon vos besoins, vous accompagnera au quotidien en vous apportant les conseils adaptés à votre style dans chacune des situations de management (organiser une réunion, mener des entretiens individuels, gérer un conflit, etc.).

Dites-moi quelles sont vos couleurs dominantes, je vous dirai comment vous accomplissez les différentes missions du management ! Qu'il s'agisse d'analyser la situation, d'anticiper, de décider, d'organiser, de développer vos collaborateurs, de les coacher au quotidien, de déléguer, de contrôler, d'évaluer, de motiver, de stimuler, de conduire vos réunions, de réguler votre stress et celui de votre équipe, de gérer les conflits, ou d'anticiper les changements ; vous trouverez des conseils adaptés à votre personnalité. Vous y découvrirez aussi les outils les plus innovants utilisés par les entreprises à la pointe du management qui mettront du moteur à vos talents ou compenseront vos zones de faiblesses.

Ce livre facile d'accès et bien ancré dans la réalité des entreprises vous propose des anecdotes vécues, des témoignages d'experts, des exemples, des tableaux, des autoévaluations pour vous repérer, des liens vers des films et exercices, des situations/solutions, de nombreux articles,

une bibliographie pour aller plus loin sur certains thèmes, ainsi que des suggestions permettant d'alimenter votre plan d'actions personnel. Il offre un espace de liberté vous permettant de rester autonome sans être à l'abandon, de prendre des décisions éclairées et de faire progresser votre style de management.

À lire une première fois d'un seul tenant (si nous réussissons à capter votre attention !) pour avoir une vision globale et motivante du management et autant de fois que nécessaire pour chaque situation que vous rencontrerez. Vous disposez d'un outil opérationnel pour réussir votre management sans perdre votre âme, pour prendre et diffuser du plaisir. À vous de jouer !