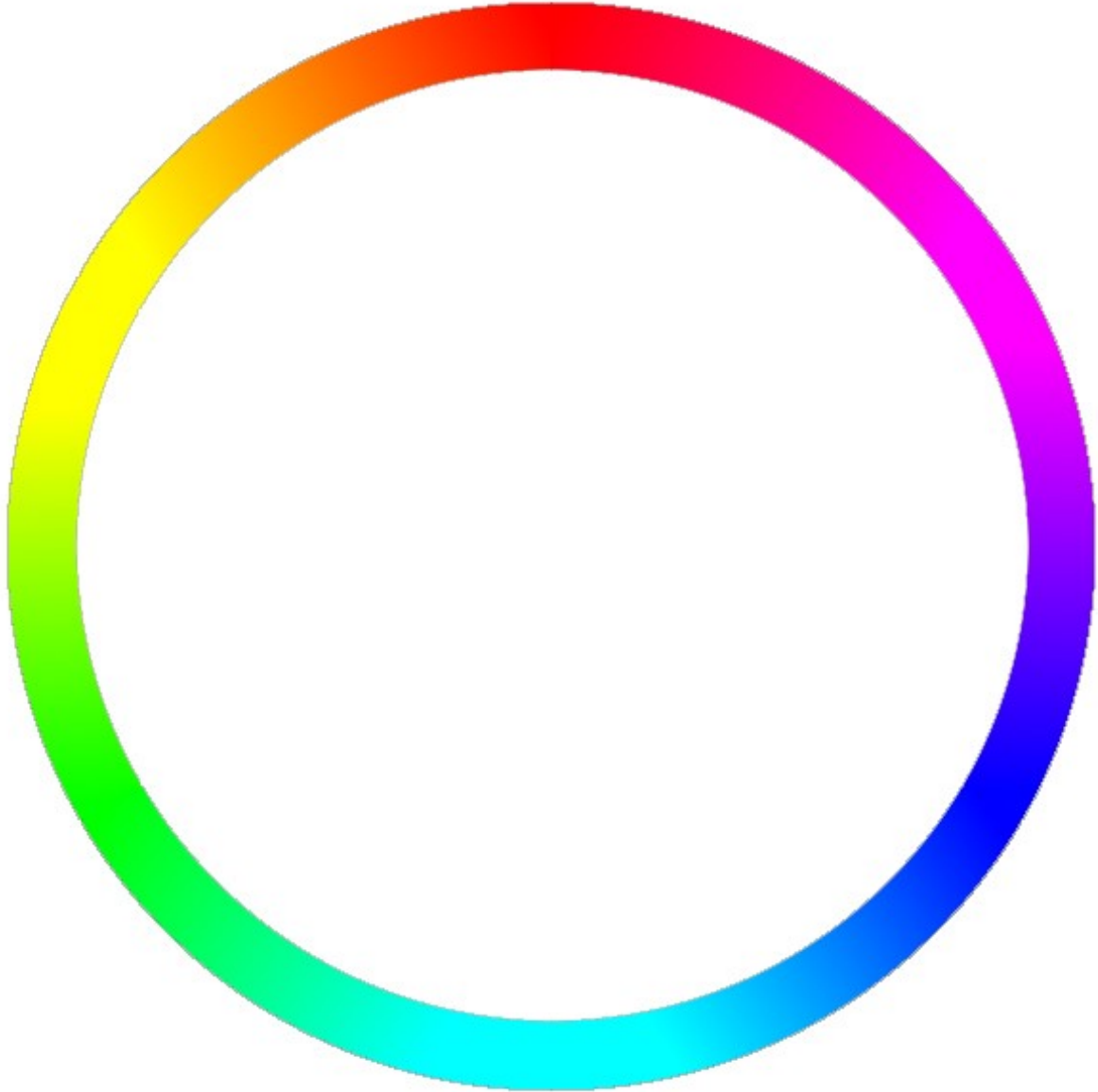


## Développer ses qualités

Ces lignes reprennent quelques paragraphes du livre LA QUALITE AU-DELA DES MOTS, publié par Hermès Science en Septembre 2006. Cet extrait en souligne l'aspect pratique et individuel.



=====

La qualité en développement a besoin de l'effort, d'un soutien en termes de volonté, vigilance, intention, outils. En ce sens, elle est beaucoup plus coûteuse puisqu'elle requiert de l'attention et un suivi. Si cela est vrai au niveau individuel, ce l'est encore plus au niveau collectif. Mais n'en est-il pas ainsi avec les marges ? Gagner une marge supplémentaire coûte beaucoup plus d'effort que le maintien du niveau acquis.

### 3.4.2. Qu'est-ce que le dynamisme ?

Deux aspects sont présents dans la définition du dynamisme :

- d'une part, **LE PASSAGE A L'ACTE**, la capacité d'entraîner, de s'engager, faculté décisive, de trancher,

- d'autre part, **L'ORIENTATION** qui suppose le sens du but, des valeurs des priorités et la vision synthétique, la prise de recul pour garder **la raison d'être de l'action**.

Ainsi une personne âgée peut être dynamique, non pas à cause de la vivacité de ses gestes ou du grand nombre d'actions effectuées, mais parce que chaque acte vise un but ou une valeur reconnus ; ainsi Théodore Monod ou Sœur Emmanuelle peuvent être plus dynamiques que beaucoup de leurs concitoyens. Pouvoir impliquer tout son être dans l'action est une marque de dynamisme, une intensité de travail, une concentration prolongée en sont des marques atténuées, alors qu'une agitation désordonnée montre une capacité d'action peu orientée ou disciplinée.

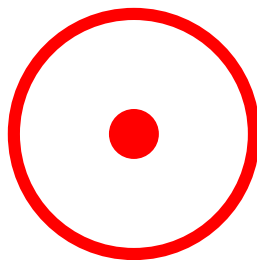
**Affirmation, fermeté, concision, endurance, vision synthétique, détachement, confiance en soi** sont des traits du dynamisme. Voici d'autres mots associés **Remise en question, but, valeur, finalité, synthèse, recul, élan, proactif, force de proposition, décision, priorité, tonique, motiver.**

#### 3.4.2.1. Quels outils pour devenir plus dynamique ?

Décrire les situations et démarches en termes de **faits** et de **buts**. Établir un degré de **priorité** pour toute action. Voir la **finalité** derrière tout mouvement, tout objectif. Analyser la situation en termes de **forces**, voilà ce que l'on cherche.

On peut donc, face à tout événement concernant l'action en cours, lui fixer un ordre de priorité, poser la question du **POURQUOI** face à toute demande, effectuer un bilan fréquent de la réussite des actions. Une autre procédure est de se fixer des priorités en début de semaine ou avant une réunion ... Mais attention, une définition étroite des objectifs détruit la relation et rend le dynamisme borné ou rigide. Une relation dynamique entre partenaires exclut des objectifs univoques.

La psychosynthèse a été fondée par Assagioli, un contemporain de Jung ; plus répandue aux Etats-Unis et en Italie, elle cherche à construire la conscience de soi et donc à modifier le comportement de la personne. À cette fin, elle a rassemblé une large panoplie de techniques et outils. Ces outils peuvent paraître simples, mais ce sont des aides dans le projet de se construire. Ainsi, pour développer le dynamisme, la psychosynthèse propose de contempler un cercle rouge avec un point rouge au centre, évoquant donc le **centrage ou le but** ; ou bien de placer une carte dans un endroit anodin avec le mot **FERMETE, BUT, VOLONTE**. On peut aussi s'inspirer de modèles ou exemples que l'on admire, en se posant la question : "Que ferait un individu dynamique dans cette situation ?"



Les outils indiqués ci-dessus montrent déjà au lecteur le danger de s'enfermer en une seule direction qualitative. On peut développer un soi-disant dynamisme et devenir cassant, autoritaire, abrupt, rigide... Il faut donc toujours compléter une période d'effort par une autre période consacrée à une direction complémentaire : l'ouverture ou acceptation, relation (Cyan). Mieux, on peut compléter dans les deux directions complémentaires : la rigueur-cohérence et l'adaptation-créativité. Insistons sur ce **danger très réel**, des individus peuvent se fourvoyer et devenir insupportables, tout comme des entreprises. Des entreprises dynamiques, valorisant les battants, poussant à

la compétition, vont restreindre leur capacité de relation, d'écoute, pousser à l'affrontement les partenaires ou clients et, en quelques années, donner des résultats guère meilleurs que les autres, voire médiocres. Des changements de stratégie, des remises en cause technologiques, la perte d'un leader incontesté peuvent alors produire une crise majeure.

### 3.4.3. Qu'est-ce que la cohérence ou rigueur?

Le terme Rigueur a été associé au bleu outremer parce que ce terme était fréquent dans le langage managérial des années 1980 et début des années 1990. Ce terme souligne l'aspect déterminé, logique, cohérent, parfois austère. Mais la rigueur est souvent imposée de l'extérieur (sauf dans l'expression une personne rigoureuse) alors que la cohérence décrit plus clairement une qualité établie, issue de l'intérieur, sans contrainte externe.

À la cohérence ou à la rigueur peuvent s'ajouter fantaisie et souplesse. Ainsi, un repas peut être prévu en menu, à la carte ou en buffet, chaque mode a sa propre logique et impose ses contraintes. Le buffet semble le mode de repas le plus souple, mais impose d'avoir préparé une grande quantité et variété de plats. Un repas à la carte exige une grande réactivité et nombre d'ustensiles, feux et ingrédients.

La cohérence ou rigueur met donc l'accent sur la **démarche**, l'**emploi des moyens**, la **relation** entre les parties. Avec le "Discours de la méthode" et la scolarité française, nos concitoyens ont un fort sens de la rigueur, qui dénote dans toute culture étrangère. Les Français ont donc du mal à développer davantage la rigueur – ils sont tombés dedans quand ils étaient petits –, mais comme le montre l'exemple du buffet, il faut l'entendre en un sens non formel, comme une **logique d'ensemble**, logique vis-à-vis des acteurs, donc **régularité**, **générosité**, capacité de passer sur des brouilles, pour valoriser le sens général. C'est ici que le terme cohérence est plus évocateur que rigueur. La cohérence ou rigueur s'exprime aussi par les mots : **méthode**, **exigence**, **précision**, **méticuleux**, **pointer**, **étudier**, **suivre**, **vérifier**, **anticiper**, **conformité**, **fixité**, **planifier**.

Comme nous l'avons vu pour le dynamisme, chaque qualité à son défaut inverse. La rigueur peut devenir pointilleuse, porter sur l'étiquette, devenir formaliste. En d'autres termes, la logique sous-tendant le mouvement se cristallise et se fragmente, perdant ainsi son sens. Chacun a pu en percevoir d'innombrables exemples autour de soi, mais tournons le regard vers nous-mêmes, n'agissons-nous pas ainsi ?

#### 3.4.3.1. Quels outils pour développer cohésion et rigueur ?

Les outils pour développer cohésion et rigueur sont l'élaboration de **schémas et diagrammes**, la formalisation d'une **méthode ou démarche** sous forme de questions, d'étapes... Les procédures sont de réfléchir avant d'agir, d'anticiper, d'envisager de manière globale, l'emploi des moyens pour passer de l'existant au but, de se poser avant toute action la question de la méthode, c'est-à-dire du **COMMENT**. Attention, comme l'a souligné Edgar Morin, la méthode n'est pas un mécanisme figé, mais une démarche de recherche ; elle peut s'effectuer en se posant des **questions** dans un certain ordre, ainsi la méthode est aussi exploration, essais et erreurs. Parmi les outils collectés par la psychosynthèse, on peut employer un symbole d'équilibre bleu, intégrer les notions de **RESPECT**, **COHERENCE**, **LOGIQUE**, **ASSIDUITE**.



### 3.4.4. Qu'est-ce que l'adaptation ?

L'adaptation est la capacité de tenir compte d'éléments **fortuits**, de circonstances **imprévues**, d'éléments surgissant du terrain. L'adaptation est très proche de **INTELLIGENCE, SOUPLESSE, CREATIVITE ; FLUIDITE** est un terme un peu plus lointain, spontanéité... Le propre de cette qualité semble être de profiter du surgissement de l'instant présent, et de **repenser, réagir, recréer à la demande** de la situation. Cela implique **d'être présent, "sur la brèche"**, réceptif. Quelques mots associés sont : **flexibilité, évoluer, réactif, sollicitation, fantaisie, imaginatif, jetable, mobile, portable, léger, sur mesure, opportun.**

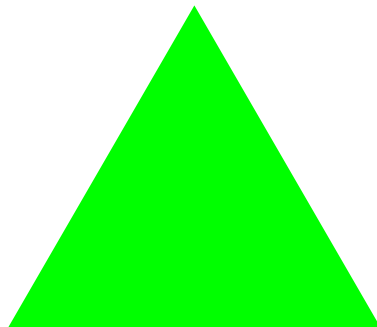
Le piège de cette qualité semble être la dispersion, l'éparpillement (en éclairs de génie, en réactions fugaces), la recreation perpétuelle. Une autre tendance pourrait être la fantaisie débridée, une fluidité sans aucun sens.

Sans passé, le présent manque de perspective, et l'avenir n'est qu'un futur immédiat, comme cela se voit sur la côte Ouest des Etats-Unis. En Californie, "everything runs", tout semble nouveau, notamment pour les immigrants qui arrivent dans l'extrême Ouest, les racines sont négligeables devant le mouvement, l'espoir en l'avenir et l'immensité du Pacifique, nouvelle frontière. Cependant la **créativité** suppose une réflexion et un recul, et pas seulement de l'imagination.

#### 3.4.4.1. Quels outils pour développer l'adaptation et la créativité ?

Tout d'abord penser que l'on peut **inventer une solution**, que **tout se joue ici**, on dispose du passé, de ses acquis, et des perspectives d'avenir, des objectifs. Au total, l'axe vert met l'accent sur **LE PRESENT**, le rouge sur la direction, le bleu sur le cheminement.

Les outils pour favoriser la créativité sont nombreux, évolutifs, fluides. Ils vont favoriser la **mobilité d'esprit**, notamment en enregistrant les idées sur tout support et en toute situation ; le résultat peut prendre des formes variées, comme des cartes mentales, dessins, phrases dictées au magnétophone... Pour cela, les outils matériels tels que des **post-it, cartes, affichettes, marqueurs**, sont souvent utilisés par les personnes créatives. Les logiciels bureautiques ont aussi évolué en ce sens de mobilité et souplesse avec le minimum de structuration : tableur, grapheur, formes de base, présentation ...



### 3.4.5. Qu'est-ce que l'ouverture – communication ?

On peut discerner dans l'ouverture, chez tout être humain, deux aspects :

- la réceptivité, l'écoute, l'acceptation et aussi l'exposition, l'expression ou partage de ce que l'on est,
- la volonté de prendre contact, l'effort de comprendre, le fait d'établir des liens, l'allant pour aller vers les autres et donner de soi : se présenter, en remarquant le sens de cadeau dans le présent

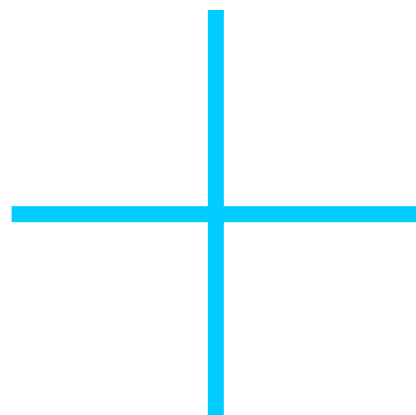
Ces deux aspects ressemblent à une antenne comprenant la capacité de réception et le facteur orientant ou déclenchant l'action.

La communication résulte d'un échange mutuel, d'une mise en commun et de l'établissement du "rapport" selon le terme de la PNL. Plus généralement, la qualité associée à la couleur cyan inclut la création d'un espace d'échange, analogue au beau ciel bleu ; il s'agit de relier des faits, des idées aussi bien que des partenaires. En un sens, il facilite la cohérence et lutte contre l'uniformité en l'adaptant à la multitude des points de vue. Dans l'autre sens, l'écoute se porte sur le fil conducteur, la logique interne et combat la dispersion. Voici quels mots associés en sus de ceux repérés ci-dessus : curiosité, interagir, convivialité, cordialité, réseau, lien, accommodant, sociable.

L'ouverture cache plusieurs dangers. Tout d'abord l'acceptation laxiste de tout ce qui se présente, or on le sait bien avec les adolescents, il s'agit d'accepter leur cheminement, leur ouverture progressive et non toute forme d'expression. L'opposition n'a pas être niée et, dans la plupart des cas, refoulée, car l'ouverture se base sur la propre ligne, ses valeurs. L'ouverture peut donc céder la place à une complète passivité, à une absorption résignée et par conséquent à un manque de tonus.

#### 3.4.5.1. Quels outils pour développer l'ouverture ?

C'est un truisme, ouvrir signifie élargir l'horizon, ce qui implique de chercher en profondeur ce qu'on est, ce qui compte. Donc élargir l'espace, percevoir les relations possibles, ouvrir la perspective – ce sont des expressions pratiquement synonymes- et faire confiance au monde, donc se fier aussi à soi. "Qu'est-ce qui nous lie à l'autre et au monde" peut être une question perpétuelle qui revient en leitmotiv. L'observation de la nature, la détente favorisent l'ouverture et l'écoute des autres, les rencontres développent progressivement cette qualité à condition qu'elles ne deviennent pas dépendance ou effort compulsif de plaire. Favoriser les relations signifie la capacité de leur donner une juste place et de pouvoir les suspendre. À son travail, on peut contempler un signe plus ou une croix à branches égales de couleur cyan, développer les notions de INCLUSIVITE, ACCEPTATION, RECEPTIVITE, ACCUEIL... On peut également faire le bilan de ce que nous ont apporté les autres, ce qu'ils nous ont permis de découvrir, ce qu'a magnifiquement illustré Marc-Aurèle dans ses Pensées.



### 3.4.6. Qu'est-ce que l'harmonisation ?

L'harmonie vient d'un accord (durable) entre deux notes ou plus. Il s'agit donc de faire résonner deux lignes de conduite jusqu'à ce qu'elles trouvent leur juste rapport. L'harmonisation, comme la complémentarité, repose sur la diversité, non une diversité statique, mais une **diversité en mouvement**, la différence est perçue comme une tension créatrice. **Alternatives, variété, foisonnement** permettent l'harmonisation, mais ne suffisent pas. Il faut y ajouter la partie active : originalité, recherche de l'accord juste, effort pour valoriser cette diversité, pour en bénéficier.

Un schéma permet d'illustrer cet effort. Prenons deux êtres ayant des positions différentes, ces positions ne sont pas statiques mais résultent de la logique ou conscience de ces êtres. Ce sont ces logiques, ces valeurs qui sous-tendent les positions actuelles et leur permettent de changer. Les deux verticales sont alors dressées. En mettant l'accent sur ce qui unit, tant au niveau abstrait, subjectif (ligne horizontale du haut) qu'au niveau concret, espace, époque, ressources (ligne horizontale du bas), le carré prend forme et les diagonales se dessinent progressivement jusqu'à arriver au champ de négociation.

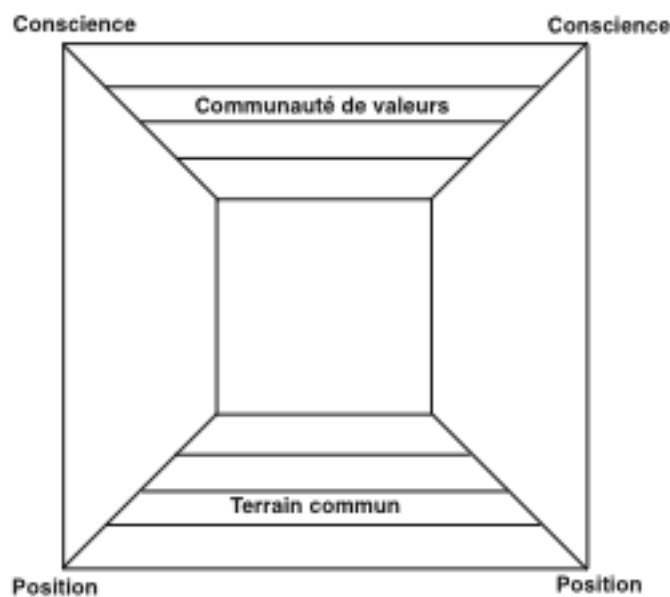


Figure 3.6 : Le carré du conflit ou de l'harmonie

Cette recherche d'un **ACCORD**, issue de la **TENSION CREATRICE** et soutenue par la reconnaissance des éléments communs, est fort différente d'un compromis où chacun lâche quelques avantages, sans tenir compte de ses valeurs ou de celles de l'autre. Assagioli avait dessiné ce schéma

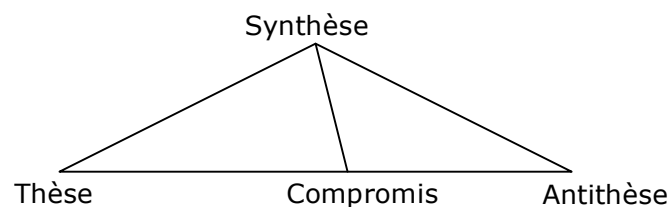


Figure 3.7 : La synthèse hors du champ d'affrontement

La synthèse se trouve lorsque l'on sort du champ d'affrontement, du tir à la corde qui illustre la logique gagnant/perdant ; elle suppose de remettre en question les positions actuelles et de chercher les valeurs des protagonistes.

La **structure quaternaire** du conflit se manifeste notamment lors de la réception d'un livrable. Le fournisseur donne un produit qui n'est pas nécessairement conforme à l'attente du demandeur. Celui-ci attire alors l'attention du fournisseur vers cette attente.

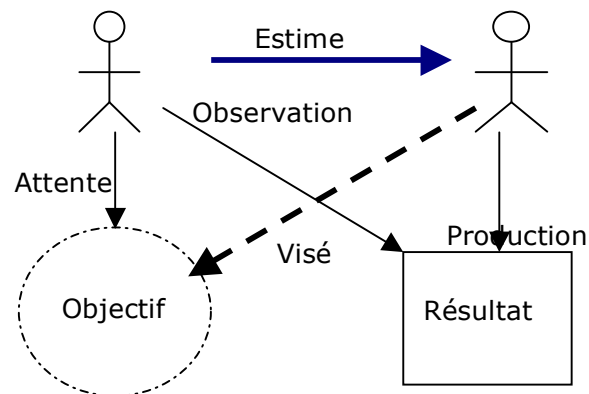


Figure 3.8 : Schéma implicite d'une critique

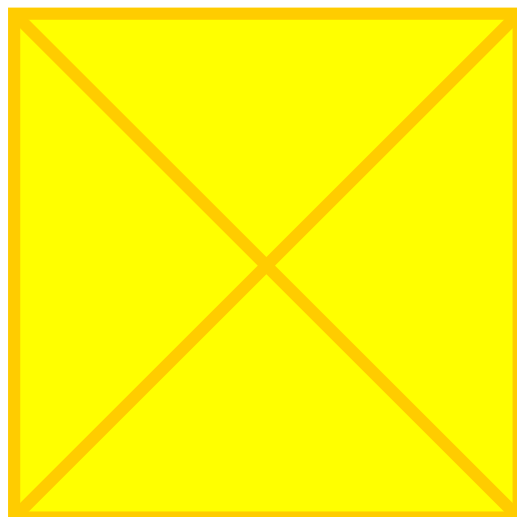
Voici des mots liés à cette qualité: **alternative, autre, confronter, approfondir, différence, humour, analogie, comparaison, métaphore, symbolique, complémentaire, hétérogène, opposition, conflit, accord, divergence, adverse, original.**

L'harmonisation peut cacher plusieurs pièges. On peut admettre nombre de dissonances sans ligne mélodique centrale, on aboutit alors à une cacophonie. Le free-jazz a parfois exploré cette perspective, chaque joueur créant alors sa musique. Sans thème central, on aboutit à une fragmentation, qui est un éparpillement, anciennement fluide, qui se cristallise par la dureté des clivages ; en d'autres termes, adaptation et dynamisme jouent alors tous deux en négatif. Le groupe a alors sa matière de base qui requiert plus de tension créatrice pour parvenir à une harmonie.

L'autre piège est de voir toute différence comme tension créatrice et d'obliger chacun à creuser, à se remettre en cause, à évoluer. À l'extrême, il n'y aurait plus de stabilité, la confrontation (pour parvenir à une synthèse plus abstraite) étant permanente. Il est donc important de laisser en l'état certaines différences, voire divergences, car l'harmonisation exige de s'investir, en vue de s'enrichir mutuellement.

#### 3.4.6.1. Quels outils pour développer la complémentarité ?

Chercher toujours une **alternative**, voir ce que peuvent apporter de **nouveaux points de vue, valoriser l'originalité**, chercher **l'enrichissement mutuel** dès que deux pôles se présentent, percevoir la **tension créatrice** dans des points de vue différents, voilà des moyens généraux. Une autre manière de les présenter est de se demander : "Est-il possible de faire **AUTREMENT** ?" On peut dessiner le symbole d'un carré avec ses diagonales sur fond jaune et imprimer les termes utilisés ci-dessus : **HARMONIE, TENSION CREATRICE, ACCORD, ORIGINALITE...**



### 3.4.7. Qu'est-ce que l'optimisation ?

C'est chercher à faire mieux, donc utiliser l'expérience pour refaire, recommencer en évitant les tracas. Le plus souvent, l'optimisation vise à **économiser l'effort**, à ne pas gaspiller d'énergie, de ressources. Curieusement, cette qualité est nettement distincte du dynamisme qui remet en cause la finalité ou les buts. L'optimisation est souvent l'amélioration du processus, donc **variante dans la manière de faire**, dans le souci du détail et elle aboutit le plus souvent à une conformité, puisque le mode le plus économique (au sens large ou au sens strict) a été trouvé. L'optimisation est donc plus proche de la rigueur que du dynamisme, alors que le magenta est la somme du bleu et du rouge à parts égales.

Peut-être faut-il ajouter à l'optimisation la **recherche des motifs, l'appréhension des buts**, on approche alors du sens de **perfectionnement**, et l'on ne se borne plus aux détails de l'exécution.

Dans les deux cas, optimisation au sens habituel ou perfectionnement, la roue de Deming semble représenter remarquablement cette qualité.

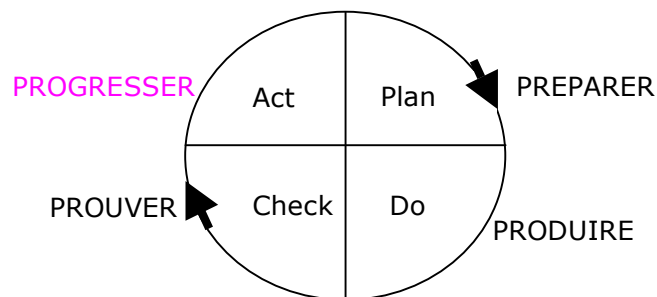


Figure 3.9 : La roue de de Deming et ses quadrants

Le Act ou Progresser pouvant être un **réglage améliorant** les performances ou une reconception, ce que Watzlawick a décrit comme les niveaux 1 et 2 du changement.

Voici quelques mots associés à l'optimisation : **capitaliser, perfectionner, améliorer, régler, élever, bilan, niveau, idéal, enthousiasme.**

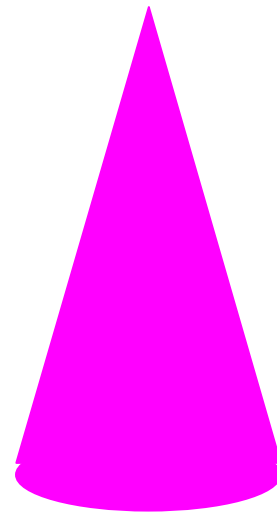
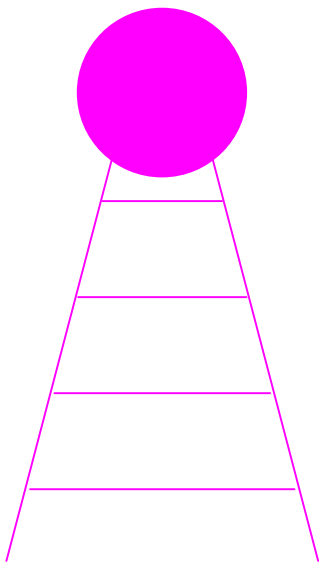
Le lecteur a pressenti les pièges de l'optimisation, s'il ne les a pas déjà constatés dans son entreprise. L'optimisation peut tellement chercher à aller plus haut, qu'elle décolle du terrain et aboutit à une procédure idéale, inapplicable. Qui n'a pas constaté cette tendance, surtout quand ce sont des "experts" qui émettent les recommandations ? Même pour soi, optimiser peut susciter un tel volume de recherche et d'effort que l'on est moins présent à la demande ici-là qu'à une recherche enthousiaste de ce que l'on pourrait faire, plus tard, plus loin. Cet idéalisme amène alors à un manque de présence, donc de créativité immédiate, "on se fait plaisir à imaginer ... ce que cela donnerait."



### 3.4.7.1. Quels outils pour développer l'optimisation ?

D'abord en reconnaissant le rôle énorme qu'elle tient déjà. L'économie est l'amélioration de l'activité, pour diminuer le coût, l'effort pour éviter le gaspillage. Philippe Laroque distingue la rationalité (emploi judicieux des moyens) de la raison (détermination des fins). En ce sens, la rationalité optimise l'action. La vision à long terme, la mesure des coûts induits favorisent la cohérence et donc un investissement pour optimiser l'action en vue.

Le mouvement de la qualité a élaboré nombre de moyens pour optimiser les actions collectives : cercles de qualité, tableaux de bord, enquêtes de satisfaction, mesures et objectifs précis. À titre individuel, on peut ajouter le symbole d'une échelle s'élevant dans un cercle magenta, le cercle indiquant l'effort de recherche le motif ou la cause, plutôt que de s'attarder à régler les détails. Certains pourront préférer un cône qui donne la même idée d'élévation. L'observation de ses actes, de leur motif permet de s'améliorer comme l'a bien compris Deming.



### 3.4.8.. Enfin

Si les qualités acquises peuvent être grandes, l'effort est mesuré, on gagnera à le concentrer sur un seul axe à la fois et à changer d'axe périodiquement, par souci d'équilibre.

La description des qualités indiquées ici est loin d'être exhaustive, le lecteur ou un groupe de lecteurs pourra la compléter. Bien évidemment, les moyens pour augmenter ces qualités sont loin d'être tous cernés, la liste ne demande qu'à s'accroître. Une approche ludique, parfois fantaisiste, parfois provocante, d'autres fois modeste, ajoute du piment et met de l'allant. C'est une joie de vivre ! Sachons participer, à la vie, à la joie.

#### 3.4.8.1. Récapitulatif des outils individuels

##### Général

Réfléchir à la qualité, à son sens profond  
La repérer dans toute situation présente  
Placer en évidence un symbole ou un mot-clé  
Se donner une devise.  
S'exercer d'abord dans de petites choses

Danger : attention à ne pas développer une qualité unilatéralement. La couleur est à base 3.

##### Dynamisme (rouge)

Le dynamisme, c'est le passage à l'acte, la capacité d'entraîner, de trancher, C'est renouveler ses orientations, en fonction du sens des valeurs et de la raison d'être. Le dynamisme s'intéresse à l'avenir, au **POUR QUOI ?**  
Repérer les **décisions, impératifs, priorités, finalités.**  
Placer un cercle rouge avec un point au centre.  
Intégrer les notions de **FERMETE, BUT, VOLONTE**  
Les devises ou mots-clés peuvent être :  
Je gouverne, Orienter l'action, Qu'est-ce qui doit être affirmé ?  
Qu'est-ce qui est prioritaire maintenant ?

##### Rigueur (Bleu)

La rigueur ou cohésion est une **logique d'ensemble**, logique vis-à-vis des acteurs, donc régularité et aussi générosité.

La rigueur ou cohésion met l'accent sur **la démarche**, l'emploi des moyens, la relation entre les parties.

Avant toute action, se poser la question du **Comment**. Élaborer des schémas et diagrammes (la modélisation), formaliser les étapes, lister les questions

Employer un symbole d'équilibre bleu (pyramide, étoile à 5 branches)

Travailler le **RESPECT, COHERENCE, LOGIQUE ASSIDUITE**

##### Adaptation (Vert)

L'adaptation est usage de l'intelligence dans **le moment présent**.

Donc repenser, réagir, recréer **à la demande** de la situation.

Développer la croyance que l'on peut inventer une solution, manier le concret en abondance

Symbole d'un triangle vert.

Travailler la **SOUPLESSE, FLEXIBILITE, INGENIOSITE, CREATIVITE**

Utiliser des outils simples, nombreux, concrets comme des post-it, cartes, affichettes, marqueurs ...

### Harmonisation - Complémentarité (Jaune)

Une harmonie, c'est faire jouer 2 notes en même temps, c'est une tension créatrice. Chercher toujours des alternatives et l'enrichissement mutuel, voir ce que peuvent apporter de nouveaux points de vue, valoriser l'originalité.

Se poser la question **AUTREMENT ?**

Utiliser comme symbole un carré avec ses diagonales sur fond jaune

Développer les notions d' **HARMONIE, TENSION CREATRICE, ACCORD, ORIGINALITE**

### Ouverture - Communication (Cyan)

Ouvrir signifie élargir l'horizon, percevoir les relations possibles, ouvrir la perspective. Rechercher la perception des autres et ainsi chercher en profondeur ce qu'on est, ce qui compte.

Se poser la question **AVEC QUI ?**

Un signe plus de couleur cyan (bleu clair)

Se rappeler les termes **INCLUSIVITE, ACCEPTATION, RECEPTIVITE, ACCUEIL**

Régulièrement, noter (dans sa tête ou sur le papier) tout ce que nous ont apporté les autres.

### Perfectionnement - Optimisation (Magenta)

L'optimisation, c'est chercher à faire mieux

Se poser la question : Que puis-je **AMELIORER ?**

Effectuer le bilan de toute action, voire interaction (écoute et expression)

Symbole d'une échelle s'élevant dans un cercle magenta ou un cône

Développer les notions de **PROGRESSION, ENTHOUSIASME**

### Pour l'ensemble des qualités

Imprimer un cercle chromatique dans un endroit visible et anodin

Imaginer sa conscience comme un soleil au centre du cercle chromatique

S'imaginer porteur de qualités aussi diverses que le cercle chromatique

S'interroger : de quelle qualité cette situation a-t-elle besoin ?

