

Stéphanie Brouard et Fabrice Daverio

# Les outils du développement personnel pour manager

© Groupe Eyrolles, 2010  
ISBN: 978-2-212-54713-9

**EYROLLES**



# Sommaire

<b>PRÉFACE</b> .....	V
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	XVII
<b>INTRODUCTION</b> .....	XIX
<b>CLASSEMENT THÉMATIQUE</b> .....	XXI
<b>LES OUTILS, MÉTHODES, MODÈLES PAR COÛT, TEMPS ET FACILITÉ D'APPROPRIATION</b> .....	XXVII
<b>1. L'APPROCHE ORIENTÉE SOLUTIONS (AOS)</b> .....	1
Par Francis COLNOT	
<b>2. LA MÉTHODE ARC-EN-CIEL<sup>®</sup></b> .....	6
Par Éric DE Amorin	
<b>3. L'ANALYSE TRANSACTIONNELLE (AT)</b> .....	11
Par Laurence MORYOUSSEF	
<b>4. BELBIN<sup>®</sup> - LES RÔLES EN ÉQUIPE</b> .....	19
Par Nathalie SCHIPOUNOFF	
<b>5. LA GRILLE DE BLAKE ET MOUTON</b> .....	23
Par Philippe FORSKI	
<b>6. HBDI<sup>®</sup> - CERVEAU DROIT ET CERVEAU GAUCHE</b> .....	27
Par Catherine BERLIET	

<b>7. CENTRE DE GRAVITÉ PROFESSIONNEL (CGP).....</b>	<b>32</b>
Par Gilles NOBLET	
<b>8. LES 6 CHAPEAUX .....</b>	<b>36</b>
Par Christine CARSTENSEN	
<b>9. LA COMMUNICATION NON VIOLENTE (CNV).....</b>	<b>40</b>
Par Jean-Marc ORTÉGA	
<b>10. LE CREATIVE PROBLEM SOLVING (CPS) .....</b>	<b>45</b>
Par Christine CARSTENSEN	
<b>11. CULTURAL DETECTIVE® .....</b>	<b>50</b>
Par Brian Mc Carron	
<b>12. LE DISC .....</b>	<b>55</b>
Par Patrice FABART	
<b>13. MÉTHODE SCHUTZ - L'ÉLÉMENT HUMAIN® .....</b>	<b>60</b>
Par Laurence MORYOUSSEF	
<b>14. L'ENNÉAGRAMME .....</b>	<b>64</b>
Par Didier KAHN	
<b>15. LA MÉTHODE ESPERE® .....</b>	<b>69</b>
Par Bruno ADLER	
<b>16. LE FEEDBACK OU RÉTROACTION.....</b>	<b>74</b>
Par Frédéric DEMARQUET	
<b>17. LA GESTALT .....</b>	<b>78</b>
Par Robert STAHL	
<b>18. LE GOLDEN® .....</b>	<b>83</b>
Par Jean-Marc TERREL	

<b>19. LE MANAGEMENT SITUATIONNEL SELON HERSEY BLANCHARD</b> .....	88
Par Philippe FORSKI	
<b>20. LES FACTEURS DE MOTIVATION DE HERZBERG</b> .....	93
Par Stéphanie IBANEZ-BOUNICAUD	
<b>21. LA ROUE DE HUDSON</b> .....	98
Par François KLEIN	
<b>22. L'HYPNOSE ÉRICKSONNIENNE</b> .....	103
Par Francis COLNOT	
<b>23. LA SIGNATURE I-LEAD™</b> .....	107
Par Stéphane MALOCHET	
<b>24. ACE 360° - L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE</b> .....	111
Par François PHAM	
<b>25. LE BILAN INTERQUALIA®</b> .....	116
Par Francis COLNOT	
<b>26. LE TRIANGLE DE KARPMAN</b> .....	120
Par Lydie ASSIER	
<b>27. 360° MANAGEMENT - L'ÉVALUATION PROGRÈS PERMANENT</b> .....	125
Par Stéphanie IBANEZ-BOUNICAUD	
<b>28. MAP'UP®</b> .....	130
Par Gilles NOBLET	
<b>29. LA PYRAMIDE DE MASLOW</b> .....	135
Par David OUAHNOUNA	
<b>30. LE MBTI®</b> .....	140
Par Ariane OCLIN	

<b>31. THÉORIES X ET Y DE MCGREGOR .....</b>	<b>145</b>
Par David OUAHNOUNA	
<b>32. LE MÉTA MODÈLE .....</b>	<b>149</b>
Par Odile BERNHARDT	
<b>33. LES NIVEAUX LOGIQUES DE DILTS .....</b>	<b>153</b>
Par François KLEIN	
<b>34. LE MODÈLE DE PALO ALTO .....</b>	<b>158</b>
Par Laurence MORYOUSSEF	
<b>35. LA PROGRAMMATION NEURO-LINGUISTIQUE (PNL)...</b>	<b>162</b>
Par Sébastien THOMAS	
<b>36. LA PROCESS COM® .....</b>	<b>167</b>
Par Francis COLNOT	
<b>37. LES NOTIONS DE RÉALITÉS .....</b>	<b>173</b>
Par Frédéric DEMARQUET	
<b>38. LE SCORE.....</b>	<b>178</b>
Par Odile BERNHARDT	
<b>39. LA GRILLE SOCIO-DYNAMIQUE.....</b>	<b>183</b>
Par Daniel OLLIVIER	
<b>40. LA STRATÉGIE DU DAUPHIN™.....</b>	<b>187</b>
Par Catherine TANGUY	
<b>41. LES STYLES SOCIAUX.....</b>	<b>192</b>
Par Jean-Benoît PARAT	
<b>42. LA SYSTÉMIQUE.....</b>	<b>197</b>
Par Frédéric DEMARQUET	
<b>43. TEAM MANAGEMENT SYSTEM (TMS).....</b>	<b>203</b>
Par Daniel DEGOVE	

<b>44. THÉORIE ORGANISATIONNELLE DE BERNE (TOB).....</b>	<b>207</b>
Par François KLEIN	
<b>45. LA THÉORIE DE L'EXPECTATION DE VROOM.....</b>	<b>212</b>
Par Philippe FORSKI	
<b>LES COORDINATEURS.....</b>	<b>217</b>

# Classement thématique

## LES OUTILS, MÉTHODES, MODÈLES PAR UTILITÉ

Page

### Mieux se connaître

La méthode Arc-en-Ciel® .....	6
L'Analyse Transactionnelle (AT) .....	11
Belbin® - Les rôles en équipe .....	19
HBDI® - Cerveau Droit et cerveau Gauche .....	27
Centre de Gravité Professionnelle (CGP) .....	32
Le DISC.....	55
Méthode Schutz - L'élément humain ® .....	60
L'Ennéagramme.....	64
La Gestalt .....	78
Le Golden® .....	83
ACE 360°- l'intelligence émotionnelle .....	111
Le bilan InterQualia® .....	116
360° Management - L'Évaluation Progrès Permanent .....	125
Map'Up® .....	130
Le MBTI ® .....	140
Programmation neuro-linguistique (PNL) .....	162
La Process Com ® .....	167
Team Management System (TMS) .....	203

### Améliorer sa relation à l'autre

L'Analyse Transactionnelle (AT) .....	11
Belbin® - Les rôles en équipe .....	19

Centre de Gravité Professionnelle (CGP) .....	32
La Communication non violente (CNV) .....	40
Cultural Detective ® .....	50
Le DISC.....	55
Méthode Schutz - L'élément humain ® .....	60
L'Ennéagramme.....	64
La méthode ESPERE® .....	69
Le feedback ou rétroaction .....	74
Le Golden® .....	83
La Signature i-Lead™ .....	107
ACE 360°- l'intelligence émotionnelle .....	111
Le triangle de Karpman .....	120
Le MBTI ® .....	140
Le Méta modèle .....	149
La programmation neuro-linguistique (PNL).....	162
La Process Com ® .....	167
Les notions de réalités.....	173
La Stratégie du Dauphin™.....	187
Les styles sociaux .....	192
La systémique.....	197
Team Management System (TMS).....	203

## **Manager et motiver les personnes et les équipes**

L'Approche Orientée Solution (AOS).....	1
La méthode Arc-en-Ciel® .....	6
Belbin® - Les rôles en équipe.....	19
La grille de Blake et Mouton.....	23
Cultural Detective ® .....	50
Le DISC.....	55
L'Ennéagramme.....	64
Le feedback ou rétroaction .....	74



Le management situationnel selon Hersey Blanchard.....	88
Les facteurs de motivation de Herzberg .....	93
Le bilan InterQualia® .....	116
360° Management - L'Évaluation Progrès Permanent .....	125
La pyramide de Maslow .....	135
Théories X et Y de McGregor .....	145
La Process Com® .....	167
La grille socio-dynamique .....	183
La systémique.....	197
Team Management System (TMS) .....	203
La théorie de l'expectation de Vroom .....	212

## Recrutement / Mobilité

La méthode Arc-en-Ciel® .....	6
Belbin® - Les rôles en équipe .....	19
HBDI® - Cerveau Droit et cerveau Gauche.....	27
Le DISC.....	55
Centre de Gravité Professionnelle (CGP) .....	32
Le bilan InterQualia® .....	116
360° Management - L'Évaluation Progrès Permanent .....	125
Map'Up® .....	130

## Communiquer

La méthode Arc-en-Ciel® .....	6
L'Analyse Transactionnelle (AT) .....	11
HBDI™ - Cerveau Droit et cerveau Gauche.....	27
La Communication non violente (CNV) .....	40
Cultural Detective® .....	50
L'Ennéagramme.....	64
La méthode ESPERE®.....	69
Le feedback ou rétroaction .....	74

Le Golden® .....	83
Le MBTI® .....	140
Le Méta modèle .....	149
La programmation neuro-linguistique (PNL).....	162
La Process Com® .....	167
Les notions de réalités.....	173
Les styles sociaux .....	192
La systémique.....	197

### **Accompagner le changement**

L'Approche Orientée Solution (AOS).....	1
Creative Problem Solving (CPS).....	45
La roue de Hudson.....	98
Les niveaux logiques de Dilts.....	153
La grille socio-dynamique .....	183
La Stratégie du Dauphin™.....	187
La systémique.....	197
Théorie Organisationnelle de Berne (TOB).....	207

### **Résoudre les conflits**

L'Analyse Transactionnelle (AT).....	11
La Communication non violente (CNV) .....	40
La méthode ESPERE®.....	69
Le feedback ou rétroaction .....	74
Le Golden® .....	83
Le triangle de Karpman.....	120
Le MBTI® .....	140
Le modèle de Palo Alto.....	158
La programmation neuro-linguistique (PNL).....	162
Les notions de réalités.....	173
La systémique.....	197

## Mener des entretiens efficaces

Le feedback ou rétroaction .....	74
Le bilan InterQualia® .....	116
360° Management - L'Évaluation Progrès Permanent .....	125

## Favoriser la cohésion de l'équipe

Belbin® - Les rôles en équipe .....	19
Centre de Gravité Professionnelle (CGP) .....	32
CPS - Creative Problem Solving .....	45
Cultural Detective ® .....	50
La Signature i-Lead™ .....	107
Team Management System (TMS) .....	203
Théorie Organisationnelle de Berne (TOB) .....	207

## Développer la créativité

HBDI® - Cerveau Droit et cerveau Gauche .....	27
Les 6 chapeaux .....	36
Creative Problem Solving (CPS) .....	45

## Leadership et performance

La méthode Arc-en-Ciel® .....	6
La méthode ESPERE® .....	69
La Signature i-Lead™ .....	107
Le bilan InterQualia® .....	116
360° Management - L'Évaluation Progrès Permanent .....	125
Map'Up® .....	130
La Process Com® .....	167
Théorie Organisationnelle de Berne (TOB) .....	207
La théorie de l'expectation de Vroom .....	212

## Stress-Émotion

L'Analyse Transactionnelle (AT) .....	11
La Communication non violente (CNV) .....	40
Méthode Schutz - L'élément humain <sup>®</sup> .....	60
La méthode ESPERE <sup>®</sup> .....	69
La Gestalt .....	78
Le Golden <sup>®</sup> .....	83
Hypnose Ericksonienne .....	103
ACE 360°- l'intelligence émotionnelle .....	111
Le bilan InterQualia <sup>®</sup> .....	116
La Programmation neuro-linguistique (PNL) .....	162
La Process Com <sup>®</sup> .....	167

## Résolution de problèmes































































L'Approche Orientée Solution (AOS) .....	1
Les 6 chapeaux .....	36
Creative Problem Solving (CPS) .....	45
Les niveaux logiques de Dilts .....	153
Le modèle de Palo Alto .....	158
Le SCORE .....	178
La systémique .....	197

## Développer l'estime de soi

Méthode Schutz - L'élément humain <sup>®</sup> .....	60
La méthode ESPERE <sup>®</sup> .....	69
Le Golden <sup>®</sup> .....	83
ACE 360°- l'intelligence émotionnelle .....	111
Le MBTI <sup>®</sup> .....	140

# Les outils, méthodes, modèles par coût, temps et facilité d'appropriation

Outil/Modèle	Coût	Temps d'appropriation	Difficulté d'appropriation
1. L'Approche Orientée Solution (AOS)			
2. La méthode Arc-en-Ciel®			
3. L'Analyse Transactionnelle (AT)			
4. Belbin® - Les rôles en équipe			
5. La grille de Blake et Mouton			
6. HBDI™ - Cerveau Droit et cerveau Gauche			
7. Centre de Gravité Professionnelle (CGP)			
8. Les 6 chapeaux			
9. La Communication non violente (CNV)			
10. Le Creative Problem Solving (CPS)			
11. Cultural Detective®			
12. Le DISC			
13. Méthode Schutz - L'élément humain®			
14. L'Ennéagramme			
15. La méthode ESPERE®			
16. Le feedback ou rétroaction			
17. La Gestalt			
18. Le Golden®			
19. Le management situationnel selon Hersey Blanchard			

Outil/Modèle	Coût	Temps d'appropriation	Difficulté d'appropriation
20. Les facteurs de motivation de Herzberg			
21. La roue de Hudson			
22. L'Hypnose Ericksonienne			
23. La Signature i-Lead™			
24. ACE 360°- l'intelligence émotionnelle			
25. Le bilan InterQualia®			
26. Le triangle de Karpman			
27. 360° Management - L'Evaluation Progrès Permanent			
28. Map'Up®			
29. La pyramide de Maslow			
30. Le MBTI®			
31. Théories X et Y de McGregor			
32. Le Méta modèle			
33. Les niveaux logiques de Dilts			
34. Le modèle de Palo Alto			
35. La Programmation neuro-linguistique (PNL)			
36. La Process Com®			
37. Les notions de réalités			
38. Le SCORE			
39. La grille socio-dynamique			
40. La Stratégie du Dauphin™			
41. Les styles sociaux			
42. La systémique			
43. Team Management System (TMS)			
44. Théorie Organisationnelle de Berne (TOB)			
45. La théorie de l'expectation de Vroom			

# Introduction

Au cours de nos différents échanges, entretiens, rendez-vous, plusieurs responsables formation nous ont demandé des éclairages sur les outils, méthodes et modèles qui existent sur le marché. Leurs questions récurrentes tournaient autour de :

- d'où ça vient ?
- à quoi ça sert ?
- quelles sont les différences entre tel et tel autre ?
- comment fait-on pour se former ?
- et enfin, LA question : comment s'assurer que cet outil ne soit pas utilisé à « mauvais » escient ?

Nous avons donc eu l'idée de décrire un certain nombre d'outils, méthodes et modèles de façon aussi factuelle que possible afin que chacun puisse « faire son marché » en connaissance de cause. Il nous est apparu important, afin de n'en favoriser aucun, de les décrire tous de la même façon, avec la même rigueur et la même méthodologie. Afin qu'aucun des auteurs ne soit juge et partie, nous avons sollicité les formateurs habilités et non, par exemple, les concepteurs ou dirigeants des cabinets qui exploitent les licences.

## LE CHOIX DES 45 OUTILS, MÉTHODES ET MODÈLES

Qui sommes-nous pour choisir, pour décider que tel outil a sa place ou non dans cet ouvrage ? Au lieu de répondre à cette question de façon partisane, nous avons sélectionné les outils, méthodes et modèles les plus demandés en entreprises, les plus utilisés par les auteurs, par ailleurs consultants, formateurs et coachs. Parmi les outils, méthodes et modèles, nous retrouvons des « références » qui ont traversé les modes sans avoir pris une ride, des « classiques » dont trop souvent seuls les noms sont connus et des « nouveaux » qui ont fait l'objet d'études rigoureuses pour répondre à des besoins concrets en entreprises. Maintenant il y a des familles d'outils, des courants, de nouvelles approches qui s'inspirent de plus anciennes sans pour autant les

imiter : nous avons pris le parti, dans un souci de pédagogie et de facilité de lecture, de les présenter au même niveau. Vous trouverez donc, par exemple, dans cet ouvrage le triangle de Karpman et l'Analyse transactionnelle - dont le premier est issu - présentés de la même façon. Il en va de même pour le Méta modèle et la Programmation neuro-linguistique, l'Approche orientée solutions et la Systémique...

Pour ces mêmes raisons, nous avons pris le parti de présenter au même niveau des modèles plus théoriques comme le management situationnel et des outils plus pragmatiques comme la Process Com®.

## LE BUT DE CET OUVRAGE

Chaque chapitre a pour but de donner une idée claire de l'intérêt d'un outil, d'une méthode ou d'un modèle et de donner suffisamment d'informations pour permettre d'aller plus loin.

Les outils, méthodes et modèles sont présentés dans le cœur du livre par ordre alphabétique. Chaque chapitre est indépendant des autres : nous avons conçu cet ouvrage de sorte que l'on puisse découvrir chacun des chapitres au gré des envies ou besoins sans qu'il soit nécessaire de lire les autres.

Au début de ce livre, vous trouverez des tableaux récapitulatifs classant les outils, méthodes et modèles par :

- utilité;
- coût;
- temps d'appropriation;
- difficulté d'appropriation.



# L'APPROCHE ORIENTÉE SOLUTIONS (AOS)



Manager et motiver les personnes et les équipes  
Accompagner le changement  
Résolution de problèmes

*Par Francis COLNOT*

Formateur en communication/management/développement personnel.  
Coach de dirigeants et d'équipes.  
Cabinet Atout Coach

## HISTORIQUE ET AUTEURS

L'AOS est issue des travaux de l'école de Palo Alto aux États-Unis, notamment dans le domaine de la systémique, et des recherches de Steve de Shazer et W. O'Hanlon au BFTC de Milwaukee.

## DESRIPTIF DE L'APPROCHE ORIENTÉE SOLUTIONS

Ces techniques d'entretien s'opposent à la croyance selon laquelle la résolution d'un problème dépend surtout de son analyse et/ou du traitement de ses causes. Sous cet angle, dans les systèmes complexes, la recherche des racines du problème est une perte de temps. Pour le résoudre, mieux vaut en rechercher les solutions, mais aussi les exceptions, c'est-à-dire les moments où il n'existe pas. Il s'agit d'encourager l'individu à envisager l'avenir, le regard non pas focalisé sur le problème, mais sur les multiples perspectives de solutions inattendues qu'il peut trouver en lui. C'est par le biais du langage, du dialogue et de la créativité que l'individu peut découvrir, favoriser puis maintenir le changement. C'est par l'acquisition de nouvelles perceptions et de nouveaux comportements qu'il peut construire et pérenniser son autonomie. Les ressources sont dans l'individu lui-même.

L'Approche orientée solutions postule que :

- les individus font toujours les meilleurs choix possibles en fonction de leurs informations, de leurs projets, de leurs besoins et de leurs expériences;

- il ya toujours différentes manières de comprendre un comportement et il existe plusieurs sens à une action;
- toute action résulte d'une coconstruction impliquant d'autres personnes;
- quand bien même un individu n'est pas responsable de ce qui lui arrive, il l'est de la manière dont il y répond et dont il s'engage dans l'action;
- c'est en changeant soi-même que l'on peut inviter les autres à changer, non en les y obligeant.

Les 3 principes de l'AOS :

- si ce n'est pas « cassé », il ne faut pas réparer;
- si ça marche, continuez;
- si ça ne marche pas, faites autre chose.

## Les techniques utilisées par l'AOS

### Le questionnement circulaire

Dans cette approche systémique, les questions portent davantage sur les relations (interactions) que sur les personnes. L'intérêt porte sur les réactions des uns face aux comportements des autres et vice versa à l'intérieur du système, juste avant ou juste après l'émergence du problème (comportement-problème) de l'individu notamment. Les questions, réponses, commentaires, exemples, digressions, etc., permettent d'aboutir à une vision globale systémique.

### La définition spécifique de l'objectif

Il doit notamment :

- être important pour la personne;
- définir un début plutôt qu'une fin;
- identifier la présence de quelque chose plutôt que son absence;
- être concret en termes de comportements plutôt que de ressenti;
- être contextualisé (où ? quand ? avec qui ?);
- être accessible (petit);
- être réalisable plutôt que réaliste et accessible dans le contexte de la personne.

**Le compliment**

- Il n'est pas un jugement de valeur ni un bon point.
- Il met en valeur une ressource, une qualité de la personne.
- Il met en valeur ce qui est à souligner, même dans la pire des histoires.

**Les exceptions**

Un moment d'exception est un moment de solution.

- Les moments où le problème n'est pas présent.
- Les moments où il est de moindre importance.
- Le moment où il s'est interrompu prématurément.
- Les moments où il n'est pas survenu alors «qu'il aurait dû».
- Les changements observés entre la prise de rendez-vous et la première séance.

**Les échelles d'évaluation (de 0 à 10)**

Elles concrétisent des points de vue subjectifs.

- Les échelles de progrès (évaluation de la situation).
- Les échelles d'espoir (confiance en soi).
- Les échelles de motivation (attendre ou être prêt à...).
- Les échelles relationnelles (évaluation subjective de la qualité de la relation).

**La question miracle**

- Elle a pour objectif d'aider la personne à se représenter concrètement la résolution de la situation jusqu'alors problématique.
- Elle permet une suggestion à imaginer la situation débarrassée du problème.
- Elle crée une situation paradoxale : la personne n'a plus le problème, mais elle ne le sait pas ;
- Elle fait une description d'un moment qu'elle vit sans le problème ;
- Elle découvre que le miracle s'est déjà produit sans qu'elle s'en soit aperçue, etc.

### **Le recadrage**

C'est un changement de sens par rapport à l'objet (problème) donné.

- Recadrage de contexte : il s'agit de percevoir dans quels autres contextes le comportement problématique peut avoir une utilité et/ou un sens positif.
- Recadrage de sens : il s'agit d'élargir le cadre de référence de la personne, d'intégrer des éléments *a priori* contradictoires.

### **L'externalisation**

Séparer le problème de la personne qui a tendance à s'identifier à lui.

### **La prescription de tâches** (prescription paradoxale)

Transformer un comportement involontaire en comportement volontaire.

« Si je peux le faire, alors je peux le défaire. »

## **APPLICATIONS POSSIBLES**

L'Approche orientée solutions trouve des applications en coaching, thérapie, développement personnel et management.

Dans son rôle et sa fonction, le manager utilise ce type d'approche de manière à appréhender de nouvelles stratégies opérationnelles dans l'exercice de son métier avec ses équipes (communication, motivation, résolution de problèmes).

## **APPORTS ET LIMITES**

L'AOS est un processus dynamique qui vise à mettre en valeur les qualités, la créativité de la (des) personne(s) et à favoriser son (leur) appropriation des résultats positifs obtenus. L'AOS n'est pas un *ersatz* au management en tant que tel, mais permet d'enrichir sa pratique managériale, notamment face à la complexité.

### **Les conseils de l'expert**

L'utilisation de cette approche nécessite un apprentissage rigoureux et une intégration solide non seulement de la technique, mais aussi et surtout de la relation à l'autre, en termes d'écoute et plus généralement de posture.

## « COMMENT ÇA MARCHE »

C'est par le biais d'une formation à la fois théorique et pratique à cette approche que le manager apprendra à l'intégrer dans son champ professionnel. C'est aussi par l'expérience d'un coaching, en tant que coaché, que le manager découvrira la pertinence de l'AOS.

## TÉMOIGNAGE

« L'approche orientée solutions m'a réellement permis, dans l'accompagnement de mes équipes, de trouver des stratégies nouvelles aussi bien dans mon management que dans ma communication. Plutôt que de me décourager face à des problèmes parfois récurrents, j'ai pu non seulement apprendre de mes erreurs mais aussi valoriser mes collaborateurs et recréer une véritable dynamique d'équipe. Par-dessus tout aujourd'hui, je me sens libre d'explorer des possibilités nouvelles, de découvrir des choix originaux, de décider d'options inédites qui me permettent, autant que faire se peut, de franchir les obstacles » (Pierre B., dirigeant dans la grande distribution).

## REPÈRES BIBLIOGRAPHIQUES

BALTA François, LAINÉ Catherine, MÜLLER Jean-Louis et ROY Étienne, *Le Manager orienté solutions*, ESF, 2005.

DE SHAZER Steve, *Les Mots étaient à l'origine magiques*, Éditions Satas, 1985.

CABIE Marie-christine, ISEBAERT Luc, *Pour une thérapie brève*, Érès, 2003.

DE SHAZER Steve, KIM BERG Insoo, Dolan Yvonne, *Récits de solutions*, Édisem, 2002.

KORYBSKI Alfred, *Une carte n'est pas le territoire*, L'Éclat, 1998.

# LA MÉTHODE ARC-EN-CIEL®



Mieux se connaître  
 Manager et motiver les personnes et les équipes  
 Recrutement, mobilité  
 Communiquer  
 Leadership et performance

*Par Éric de AMORIN*

Informaticien et musicien, il est aussi consultant, coach,  
 et formateur en développement personnel et en management.  
 Il est certifié à la Méthode des Couleurs Arc-en-Ciel®.

## HISTORIQUE ET AUTEUR

Patrice Fabart se décrit lui-même comme autant passionné par la réalité de l'entreprise (il a exercé des fonctions commerciales et managériales dans différents grands groupes) que par l'étude des dynamismes psychologiques qui conditionnent l'action individuelle et collective. C'est pour réconcilier ses deux composantes qu'il a créé la Méthode des Couleurs Arc-en-Ciel® qui a été nominée à la Nuit de la formation professionnelle 2009 et qui est distribuée par la société Arc-en-Ciel RH qu'il dirige. Il a auparavant introduit et distribué en France durant sept ans la Méthode Insights qu'il avait enrichie de ses développements propres et dont il s'est dissocié en 2004 pour créer sa propre méthode.

La Méthode des Couleurs Arc-en-Ciel® synthétise les travaux de Carl Jung<sup>1</sup> sur les types psychologiques et la théorie DISC de William Marston (cf. page 55) conjointement à une recherche sur les comportements associés aux couleurs : la Méthode des Couleurs, qui constitue un ancrage solide et durable tout en favorisant une appropriation

1. Carl Gustav Jung, médecin, psychiatre, psychologue et essayiste suisse (1875-1961) est le fondateur du courant de la psychologie analytique dans la continuité puis en rupture avec Freud. Ses travaux notamment sur les archétypes ont inspiré de nombreuses approches comportementales du xx<sup>e</sup> siècle.

ludique et conviviale. Elle intègre également les travaux d'Eduard Spranger sur les valeurs et propose une articulation avec d'autres approches pédagogiques, psychologiques ou philosophiques (Analyse transactionnelle, PNL, Sémantique générale de Korzybsky, philosophie grecque antique, Méthode Chamming's...).

## DESCRIPTION DE LA MÉTHODE ARC-EN-CIEL®

La Méthode des Couleurs Arc-en-Ciel® propose un modèle en quatre étapes pour développer les personnes dans leurs fonctions en vue d'une efficacité optimale.

- première étape : mieux se connaître dans ses forces et faiblesses en tant que personne et dans sa fonction professionnelle;
- deuxième étape : s'assouplir et se développer tout en respectant ses limites;
- troisième étape : mieux reconnaître les autres (collaborateurs, collègues, managers) dans leurs forces et faiblesses en tant que personne et dans leur fonction professionnelle;
- quatrième étape : intégrer et prendre en compte la situation.

### ► Voir la figure de la page 1 du cahier central couleur.

Cette méthode s'appuie sur le questionnaire original DISC de la société Cleaver Company - qui l'a créé et diffusé à des millions d'exemplaires dans le monde depuis trente ans - et est fondée sur le Profil Arc-en-Ciel, d'une personne ou d'une équipe en relation avec une ou plusieurs fonctions. Ce Profil résulte de ce questionnaire complété dont il traduit les résultats en informations exhaustives rédigées ou représentées sous forme graphique.

On retrouve donc dans ce profil tous les fondements de la théorie DISC (cf. page 55) rendue plus conviviale par le fait que les quatre composantes (Dominance, Influence, Stabilité et Conformité) sont remplacées par quatre couleurs de base, Rouge, Jaune, Vert et Bleu reprises dans l'ordre de l'Arc-en-Ciel (d'où le nom de la méthode).

On retrouve aussi dans le profil Arc-en-Ciel, en articulation avec la théorie DISC, les fondements de la théorie de Jung exposée en 1921 dans son ouvrage *Les Types psychologiques* décrivant huit typologies

issues du croisement des Fonctions (Pensée-Sentiment et Sensation-Intuition) et des Attitudes (Extravertie-Introvertie) synthétisées dans une Roue des Couleurs reprenant le concept de polarité de Jung (opposition des contraires) qui lui ajoutent de la profondeur.

► **Voir la figure de la page 2 du cahier central couleur.**

On y retrouve enfin les six valeurs décrites par Eduard Spranger dans son ouvrage *Type of Men* écrit en 1928 : Cognitive - Esthétique, Matérialiste - Altruiste, Individualiste - Traditionnelle.

Elles correspondent aux grandes Valeurs de base reconnues par toute philosophie : la Vérité, la Beauté, l'Utilité, l'Amour, la Puissance et l'Unité.

Ces six Valeurs sont analysées dans chaque Profil, de la même façon que les Couleurs, selon leur degré d'intensité pour chacune d'entre elles et en relation chacune avec les autres.

Ces Valeurs nuancent les Couleurs et donnent une dimension encore plus large et globale au Profil Arc-en-Ciel.

## APPLICATIONS POSSIBLES

- Management des personnes et des équipes.
- Vente.
- Coaching.
- Ressources Humaines (mobilité interne, recrutement).
- Développement professionnel et personnel.
- Accompagnement du changement.

Le Profil Arc-en-Ciel constitue un solide outil de management de soi-même, d'autrui et des situations : Caractéristiques générales - Votre Opposé - Caractéristiques particulières - Talents pour l'entreprise - Environnement optimal - Comment mieux communiquer - À éviter pour bien communiquer - Perception de soi et regard des autres - Dynamique Naturel/Adapté - Clés de la motivation - Clés du management - Domaine d'amélioration - Exercice de la vente - Exercice du management - Indicateurs spécifiques - Positionnement sur la Roue Arc-en-Ciel.



Un Profil de poste permet également de représenter une fonction et d'analyser l'adéquation entre celle-ci et une personne.

Un Profil d'équipe permet aussi d'analyser celle-ci en fonction des membres qui la composent en termes d'homogénéité et d'hétérogénéité.

Le Profil Arc-en-Ciel constitue ainsi :

- un outil de développement professionnel et personnel pertinent et personnalisé ;
- un « accélérateur de communication » permettant de comprendre directement et rapidement les bases de la communication et ses clés de succès ou de difficultés ;
- un puissant levier de motivation car il concerne chaque personne dans son unicité parmi des milliers de possibilités.

## APPORTS ET LIMITES

Les applications de la Méthode Arc-en-Ciel® sont multiples et variées et facilement assimilables. Cependant, du fait de son utilisation conviviale, ludique, opérationnelle et aisément appropriable, l'utilisation pédagogique de couleurs par d'autres méthodes différentes s'est peu à peu développée dans les entreprises, entraînant malheureusement parfois un simplisme caricatural.

La diversité des références de la Méthode Arc-en-Ciel® et ses applications particulièrement nuancées minimise considérablement ce risque sans toutefois l'exclure. Comme le dit Patrice Fabart, elle constitue la moitié dans le résultat qu'elle apporte, l'autre moitié étant apportée par la plus-value du consultant qui l'utilise.

Les Profils personnels Arc-en-Ciel, issus des réponses au questionnaire DISC, sont donc indissociables d'une restitution personnalisée orale qui permet de nuancer cette approche afin de favoriser une appropriation optimale.

### Les conseils de l'expert

Bien vérifier les sources de la méthode car il peut y avoir une confusion avec d'autres méthodes apparemment similaires mais qui sont, en fait, très différentes par leurs références et leurs fonctionnalités.

## « COMMENT ÇA MARCHE »

La Méthode Arc-en-Ciel® est fondée sur le Profil Arc-en-Ciel qui est obtenu en complétant un questionnaire simple et facile d'accès en quelques minutes.

## TÉMOIGNAGE

« Nous avons mis en place un parcours de formation au management pour un public de cadres. J'étais, au début, un peu sceptique car j'avais peur que cette méthode soit simpliste. Le formateur qui l'a animée m'a très vite rassurée sur la profondeur de cette approche par son attitude et discours très nuancés. Les résultats ont finalement été bien au-delà de ce que je pouvais espérer. Les managers ont même demandé que cette méthode soit prolongée avec leurs équipes et le seul réel problème que j'ai rencontré a été celui du budget car la demande s'est de plus en plus amplifiée à la mesure de la satisfaction du bouche à oreille » (Catherine, DRH).

## REPÈRES BIBLIOGRAPHIQUES

FABART Patrice, *Révélez le manager qui est en vous!*, Éditions Management & Société (EMS), coll. « Pratiques d'entreprises », 2008.

JACOBI Jolande, *La Psychologie de C.G. Jung (1928)*, Delachaux et Niestlé, 1950.

JUNG Carl Gustav, *Les Types psychologiques (1921)*, Genève, Georg et Cie, 1991.

MARSTON William M., *Emotions of Normal People (1928)*, International Library of Psychology - Routledge, 2000.

SPRANGER Eduard, *Types of Men*, Max Niemeyer Verlag, 1928.