

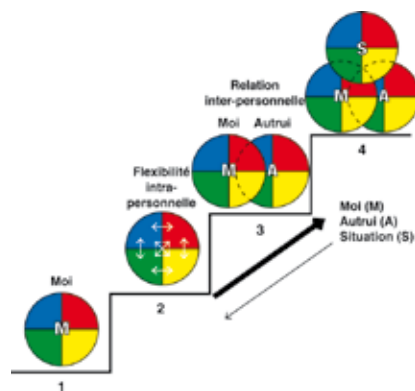
RÉVÉLEZ LE MANAGER QUI EST EN VOUS !

Patrice FABART

Patrice FABART dirige ARC-EN-CIEL RH (www.arcencielrh.com), distributeur exclusif de la Méthode Arc-en-Ciel qu'il a créée et développée après avoir exercé des fonctions commerciales et managériales dans différents grands groupes. Celle-ci se réfère à la source du système DISC issu de la théorie de William Marston, reconnu et diffusé mondialement depuis plus de trente ans, ainsi qu'aux travaux de Carl Jung sur les Types Psychologiques et d'Eduard Spranger sur les Motivations, conjointement à une recherche sur les comportements associés aux couleurs et en articulation avec d'autres approches.

**Elle concerne, bien sûr, tout manager en fonction ou appelé à le devenir, mais aussi toute personne souhaitant mieux se comprendre et s'épanouir dans son environnement professionnel et personnel.
Ne sommes nous pas tous des managers de nos propres vies ?**

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



1^{re} étape : **Mieux se connaître** dans ses forces et faiblesses en tant que personne et dans sa fonction professionnelle.

2^e étape : **S'assouplir et se développer** tout en respectant ses limites.

3^e étape : **Mieux reconnaître les autres** (collaborateurs, collègues, managers) dans leurs forces et faiblesses en tant que personnes et dans leurs fonctions professionnelles.

4^e étape : **Intégrer et prendre en compte la situation.**

ISBN : 978-2-84769-099-6

22,50 €

éditions
ems
MANAGEMENT
& SOCIÉTÉ



9 782847 690996

www.editions-ems.fr

Conception, réalisation : éditions EMS.

éditions
ems

Patrice FABART

2^e édition

RÉVÉLEZ LE MANAGER QUI EST EN VOUS !

2^e édition

Révéléz le manager qui est en vous !

Patrice FABART

Nous sommes tous les managers de nos propres vies.



Méthode des Couleurs®

éditions
ems
MANAGEMENT
& SOCIÉTÉ

Méthode
Arc-en-Ciel®

NOUS SOMMES TOUS LES MANAGERS DE NOS PROPRES VIES

Cette nouvelle édition reprend et enrichit les éditions précédentes succédant à sa première parution en 2002.

Durant ces six années, l'utilisation des couleurs s'est peu à peu développée dans les entreprises, parfois avec simplisme surtout quand elle provient d'imitations plus ou moins fidèles de la Méthode des Couleurs Arc-en-Ciel. Ces six années m'ont, en effet, confirmé dans la pertinence du projet initial tout en révélant le risque d'utilisation caricaturale des couleurs du fait de sa simplicité et de sa composante ludique. Je n'ai alors eu de cesse, au fil de ces différentes éditions, d'en mettre en garde le lecteur.

D'autre part, l'approche typologique qui y est développée a quelque peu voilé, du fait de son réalisme opérationnel, la composante philosophique qui a été à l'origine de ce projet : « Comment mieux vivre dans le monde en tant que personne et dans notre fonction ».

Une dimension essentielle a pu, de ce fait, être éludée. Elle concerne les lois de la différence et du changement. Elle concerne nos perceptions, nos projections et nos points de fusion et de verrouillage, qui nous font vivre non pas dans le monde mais dans notre représentation du monde, notamment à travers l'écran de notre passé. Elle concerne aussi les décisions que nous y prenons - et les conséquences qui en résultent – qui sont à la mesure de ces dysfonctionnements. Elle concerne également la prise en compte nécessaire et suffisante, dans un dosage approprié de chaque instant, de soi-même, d'autrui et de la situation du moment, laquelle crée la fonction que la personne remplit. Elle concerne donc encore un équilibre ajusté entre la personne et sa fonction. Elle intègre les Valeurs qui sous-tendent les comportements. Elle concerne enfin nos possibilités de nous développer et d'accomplir ce que nous portons en nous mais aussi d'accepter la contrepartie de cet épanouissement, à savoir la peur et la souffrance de vivre ce que nous refusons, ces deux pôles étant les deux faces indissociables de la réalité.

Cette dimension est pour moi synthétisée par la sentence de Marc-Aurèle, extraite de son ouvrage de référence « Pensées pour moi-même », qui est mentionnée et développée dans cet ouvrage :

L'être humain accompli est celui qui a :

- **Le courage et la volonté d'agir pour changer ce qu'il peut changer,**
- **La sérénité d'accepter ce qu'il ne peut pas changer,**
- **La sagesse d'en faire la différence.**

A l'instar de Marc-Aurèle qui s'est révélé un empereur romain bien inséré dans son époque en même temps qu'un des plus fins explorateurs de l'âme humaine, et bien que je sois très loin de son accomplissement intérieur et extérieur, j'ai souhaité, à ma façon, synthétiser mon expérience professionnelle et mon expérience personnelle dans **cet ouvrage qui va bien au-delà de l'utilisation des couleurs.**

Celui-ci est, en effet, le fruit de trente cinq ans d'expérience professionnelle :

- quinze ans d'expérience commerciale et managériale dans des Grands Groupes (Xerox, Nixdorf, Digital).
- vingt ans d'expérience de la formation en management, vente et communication.

C'est aussi le fruit de trente cinq ans d'expérience personnelle à travers une recherche passionnée des dynamismes qui conditionnent (en moteurs et freins) l'action individuelle et collective.

L'exercice juste du management réconcilie la psychologie et la logique, mais aussi des concepts apparemment opposés tels que le dirigisme et la délégation, l'homme et l'entreprise, l'individuel et le collectif, et bien d'autres encore dans le management de la complexité, de l'incertitude et de la relativité.

Cet ouvrage est le reflet de cette tentative de réconciliation des opposés. Il se veut sérieux et profond en même temps que convivial et opérationnel.

Il se veut simple et pratique sans être simpliste. C'est une boussole pour mieux se repérer et naviguer sur l'océan de la dualité managériale. Comment développer un management ajusté en même temps ferme et souple sans être rigide ni laxiste, en tant que personne et dans sa fonction.

"Quand on ne sait pas vers quel port on se dirige, aucun vent n'est favorable" écrivait Sénèque.

Le but proposé ici est de pouvoir se situer d'une façon plutôt et relativement constante et centrée dans une attitude du juste milieu en reconnaissant les risques de généralisation, de sélection et de distorsion qui nous menacent.

Cette attitude constante et centrée ne doit pas être confondue avec une monotonie tiède. Elle peut, en effet, évoluer aisément sur une gamme large incluant éventuellement et occasionnellement des extrêmes qui n'affectent pas sa stabilité intérieure.

Ces risques de généralisation, de sélection et de distorsion sont différents pour chacun(e) d'entre nous. Ce qui est approprié à un moment donné dans un contexte particulier pour une personne peut être inapproprié dans d'autres conditions ou dans les mêmes conditions pour une autre personne.

C'est pourquoi cet ouvrage, tout en proposant des repères stables, ne donne pas de conseils absolus ("il faut, y a qu'à") à suivre en toute circonstance mais propose

plutôt une réflexion débouchant sur une action relative, personnalisée dans l'ici et maintenant.

Il concerne, bien sûr, toutes les personnes qui exercent ou sont appelées à exercer une autorité hiérarchique ou fonctionnelle dans un objectif d'amélioration de leur management.

Il intéressera également toute personne souhaitant mieux se comprendre et s'épanouir dans son environnement professionnel et personnel. Ne sommes nous pas tous des managers de nos propres vies ?

Quelques pages vous sont réservées à la fin de cet ouvrage pour que vous puissiez y transcrire d'éventuelles notes personnelles.

Et maintenant, en route ... et bonne route !

Patrice FABART

LE MONDE CHANGE ... LE MANAGEMENT AUSSI

Le management aujourd'hui

L'évolution de l'environnement économique, culturel, technologique et social de l'entreprise et l'élévation du niveau de formation et d'informations de ses membres modifie considérablement l'exercice de l'autorité qui ne peut plus se réduire à un autoritarisme ou à un paternalisme d'antan.

La mondialisation transforme les sociétés en groupes et conglomérats. Leurs managers ne bénéficient plus du poids et du soutien que leur statut leur conférait auparavant.

Le niveau culturel de l'entreprise reflète le niveau culturel de la société qui a connu une véritable transformation à la suite des événements de mai 1968. En ce qui concerne le management, la principale modification est la remise en question de l'autorité.

Le développement de la technologie, en matière de communication, met l'information à la portée de tous. Celle-ci ne peut plus être considérée comme un instrument du pouvoir.

Un plus grand nombre de personnes, issues de milieux sociaux différents plus hétérogènes qu'auparavant, ont accès au savoir et à la formation.

Le statut, la détention d'informations et le savoir ne suffisent plus aujourd'hui à fonder légitimement l'autorité du manager. Celui-ci doit s'appuyer aussi sur une stature personnelle nécessaire et suffisante pour susciter l'adhésion de ses collaborateurs.

Comment ce livre y répond

Mon précédent ouvrage "Révélez le manager qui est en vous!" se référait, entre autres, à la méthode Success Insights dont je me suis dissocié en 2004, après en avoir largement développé et enrichi les concepts de base et assuré la distribution en France pendant huit ans. J'ai alors créé la Méthode des Couleurs Arc-en-Ciel© en partenariat avec la Société Cleaver Company, créatrice et détentrice de la source originelle à laquelle se référait la méthode précédente : le système DISC, reconnu et diffusé mondialement, nuancé et enrichi par les motivations d'Eduard Spranger. Ce système est, à ma connaissance, un des rares sinon le seul à représenter et à étudier une part de la dynamique entre ce que nous sommes (ce que Jung appelle le soi) et ce que nous paraissions être (ce que Jung appelle la Persona).

L'arc-en-ciel est un phénomène optique qui se produit lors de la décomposition de la lumière via un prisme. Il se produit, dans la nature, lors de la rencontre de la lumière (le soleil) avec l'ombre (les nuages). A mes yeux, c'est une image juste de ce qu'est la méthode Arc-en-Ciel© : un prisme, à la faveur duquel chacun va pouvoir faire apparaître, distinguer, reconnaître et relier des éléments de lui-même et/ou des autres jusqu'alors plus ou moins connus, cachés, confondus. Des éléments lumineux (nos forces) mais aussi plus sombres (nos faiblesses) représentés sous la forme des couleurs de l'arc-en-ciel.

J'ai intégré et approfondi, dans la Méthode Arc-en-Ciel, tous mes développements pédagogiques mentionnés dans mon précédent ouvrage dont la Roue des Couleurs® enrichie de huit nouvelles positions, exclusivité de la Méthode Arc-en-Ciel.

La méthode Arc-en-Ciel synthétise les travaux de Carl Jung sur les Types Psychologiques et la théorie DISC de William Marston 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 ludique et conviviale. Elle intègre également les travaux d'Edouard Spranger sur les motivations 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...).

Le schéma de l'efficacité optimale, qui est au cœur de cet ouvrage, est inspiré directement du contenu théorique de la Méthode Chamming's®*. C'est lui qui justifie l'expression « Management Interactif® » cette interaction à ajuster en permanence entre soi-même, autrui et la situation du moment, en évitant les risques de sélection qui peuvent résulter de la non-prise en compte nécessaire et suffisante d'une de ces trois composantes (voir chapitre 6).

Une autre clé d'entrée de l'exercice du management est la capacité du manager à exercer l'autorité avec justesse, en vue d'un fonctionnement optimal de l'institution ou de l'entreprise, en **conciliant plénitude personnelle et accomplissement professionnel**.

La plénitude personnelle fait référence au fait que tous les êtres humains sont **égaux et identiques dans leur fonctionnement général (d'ego)** dans la mesure où :

- ils partagent tous une condition à la fois extraordinaire et misérable,
- ils ont pour objectif commun de rechercher le bonheur et d'éviter la souffrance, ce qu'ils réalisent plus ou moins laborieusement selon leurs difficultés à comprendre que :
 - **l'autre, quel qu'il soit, est paradoxalement toujours différent de soi-même dans son fonctionnement particulier**, ce que nous appellerons la loi de la différence (dans l'espace),

- **le changement est une constante universelle** qui menace en permanence notre quête de sécurité, ce que nous appellerons la loi du changement (différence dans le temps) : « On ne se baigne jamais deux fois dans le même fleuve » écrivait il y a bien longtemps le philosophe grec Héraclite ;
- **Nous ne vivons pas pas dans le monde tel qu'il est mais dans notre monde tel que nous sommes**, ce que nous appellerons la loi de la perception-décision : « Ce qui trouble les êtres humains, ce n'est pas les choses mais le jugement qu'ils portent sur les choses » comme l'écrivait il y a aussi bien longtemps le philosophe Epictète. Cette loi est amplifiée quand elle nous implique directement dans une partie de notre fonctionnement particulier que nous ne connaissons pas (ce que Jung appelle l'Ombre) et avec lequel nous pouvons nous familiariser en étudiant plus particulièrement les projections que nous faisons de nous-mêmes sur autrui.

L'accomplissement professionnel fait référence à la nécessité de créer, dans un objectif de travail en commun, une organisation et une structure hiérarchique des fonctions.

Le manager se trouve ainsi au cœur d'une problématique fondamentale : concilier les deux registres opposés et complémentaires que représentent « l'égalité des personnes » et la « hiérarchie des fonctions » (voir chapitre 6).

La tâche est d'autant plus risquée que des distorsions sont possibles :

- *soit une confusion entre les deux registres juxtaposant un terme de chacun des deux* : « hiérarchie des personnes » ou « égalité des fonctions ».
- *soit la prise en compte d'un seul de ces deux registres minimisant le second* : « hiérarchie des fonctions » ou « égalité des personnes ».

Or ses collaborateurs seront d'autant plus sensibles à ces écarts que l'exercice de l'autorité les renvoie implacablement au premier modèle d'exercice de l'autorité qu'ils ont connu, le modèle parental et éducatif de la mère (anima) et du père (animus) ou d'une personne importante à leurs yeux s'étant substituée à ceux-ci, notamment dans leurs premières années.

Les notions d'Anima et d'Animus renvoient chez Jung aux archétypes féminin et masculin que nous portons tous en nous et qui s'expriment, d'une façon générale en fonction de notre identité sexuelle propre, et d'une façon particulière à l'intérieur de cette identité dans des proportions différentes en fonction de chacun(e).

Nous avons tous eu besoin d'un espace d'affection, de compréhension et de liberté qui nous permette d'expérimenter la vie dans une dynamique « essais-erreurs », de progresser et de nous épanouir dans la réalisation de nos désirs (relevant plutôt de l'Anima) en même temps que d'une direction, d'un cadre nous permettant de nous repérer et d'agir pour y parvenir (relevant plutôt de l'Animus).

Ces collaborateurs attendent donc tous inconsciemment un manager total et parfait qui soit d'autant plus une mère et un père qu'ils en ont plus ou moins manqué dans leur enfance et seront, selon les cas, particulièrement sensibles et critiques à :

- **une attitude autocrate** ; ils verront alors leur manager comme un ennemi à abattre dès la première occasion, ou devant lequel se soumettre en perdant leur identité,
- **une attitude technocratique** ; ils verront alors leur manager comme un adjudant-chef à contester dès la première occasion, à moins d'accepter de « rentrer dans le rang » en perdant leur originalité,
- **une attitude utopique** ; ils verront alors leur manager comme un doux rêveur qu'ils ne prendront pas vraiment au sérieux et pourront manipuler,
- **une attitude laxiste** ; ils verront alors leur manager comme un humaniste gentil mais faible qu'ils ne respecteront pas vraiment et pourront diriger.

Une dernière clé d'entrée du management est la prise de décision. La qualité de nos décisions dépend de la qualité de notre perception des personnes et des situations et de la qualité des hypothèses faites à partir de ce que nous percevons. Là encore, des risques de sélection et de distorsion nous menacent. Il s'y ajoute le risque de généralisation. Il se révèle que le manque de lucidité à cet égard est la cause d'innombrables décisions défectueuses entraînant une faible efficacité opérationnelle du manager.

Nous appellerons ce manque de lucidité « opinion », dans la mesure où celle-ci est une représentation subjective de la réalité, dont Marc-Aurèle, précédemment cité, écrivait : « Tout est opinion et l'opinion dépend de toi. Fais disparaître, quand il te plaît, l'opinion et tu trouveras une mer tranquille, la sérénité partout, un port sans tempête. »

Cet ouvrage développe principalement ces sujets en apportant des réponses concrètes. Il n'aborde pas, en détails, les thèmes classiques du management tels que la conduite de réunion, le coaching, la gestion du temps etc., qui font déjà l'objet de nombreux autres livres.

Il a comme objectif de vous apporter un « plus », une valeur ajoutée par rapport à ce que vous connaissez et appliquez déjà, et de vous permettre d'optimiser votre management professionnel et personnel.