Sous la direction de
Stéphanie Brouard et Fabrice Daverio

Les outils du développement personnel pour manager

Méthodes | Modèles | Repères

EFE

EYROLLES

Managers, responsables RH et formations, encadrants, chefs de projet, cet ouvrage vous aidera à vous repérer parmi tous les outils, méthodes et modèles du développement personnel.

30 consultants, formateurs, coachs ont expérimenté et validé l'efficacité de ces outils. Ils vous donnent tous les conseils pour les utiliser à bon escient et augmenter votre efficacité professionnelle.

Pour chaque outil, modèle ou méthode, retrouvez : l'historique ; un descriptif factuel ; des conseils d'experts ; les applications possibles ; les apports et limites ; le coût ; le processus d'appropriation.

45 outils, méthodes, modèles dont :

- AT
- HBDI™
- Les Six chapeaux de Bono
- CNV
- DISC
- Ennéagramme
- Gestalt
- Hersey Blanchard
- Maslow
- McGregor
- MBTI®
- Golden®
- PNL
- Process Com®
- Schutz
- Systémique
- 360°
- ...

Directeurs d'ouvrage

Stéphanie Brouard
Responsable pédagogique du Groupe EFE, responsable des départements Management et Efficacité Professionnelle. Consultante formatrice.

Fabrice Daverio
Directeur du département Entreprises et Leadership au CFPJ – Centre de formation et de perfectionnement des journalistes (Groupe EFE). Formateur coach.

Une équipe d'auteurs, consultants, formateurs, coachs

Bruno ADLER
Lydie ASSIER
Catherine BERLIET
Odile BERNHARDT
Brian Mc CARRON
Christine CARSTENSEN
Francis COLNOT
Daniel DEGOVE
Frédéric DEMARQUET
Patrice FABART
Philippe FORSKI
Stéphanie IBANEZ-BOUNIGAUD
Didier KAHN
François KLEIN
Stéphane MALOCHET
Laurence MORYOUSSEF
Gilles NOBLET
Ariane OCLIN
Daniel OLLIVIER
Jean-Marc ORTEGA
David OUAHNOUNA
Jean-Benoît PARAT
François PHAM
Nathalie SCHIPOUNOFF
Robert STAHL
Catherine TANGUY
Jean-Marc TERREL
Sébastien THOMAS

Préface de Gilles PROD'HOMME

EFE, spécialiste de la formation pour adultes depuis 20 ans, s'associe aux éditions Eyrolles pour concevoir des ouvrages à destination des professionnels :

- une approche pédagogique des thèmes pour renforcer votre efficacité au quotidien ;
- une équipe d'auteurs/formateurs experts pour accompagner le développement de vos performances ;
- des fiches pratiques et des exemples pour être immédiatement opérationnel.

www.editions-eyrolles.com
Groupe Eyrolles | Diffusion Geodif

25 €

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[1] 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 XXe siècle.

© Groupe Eyrolles

© Groupe Eyrolles

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 originel 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.

© Groupe Eyrolles

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.

© Groupe Eyrolles

« 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.

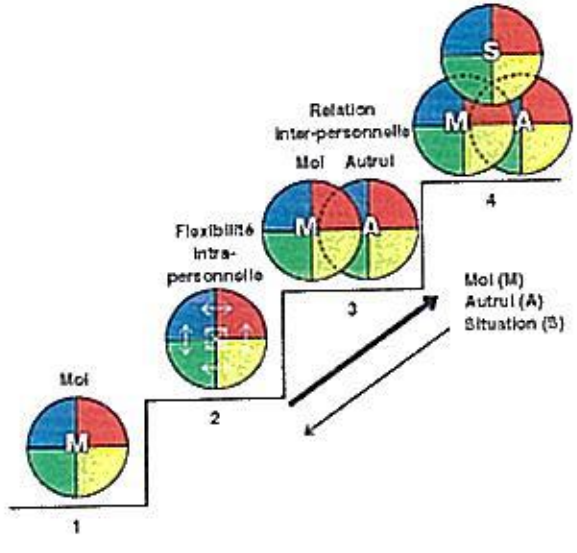
Spranger Eduard, *Types of Men*, Max Niemeyer Verlag, 1928.

© Groupe Eyrolles

L'efficacité optimale - 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 dans le management de la complexité, de l'incertitude et de la relativité:

- 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.**



© Groupe Eyrolles

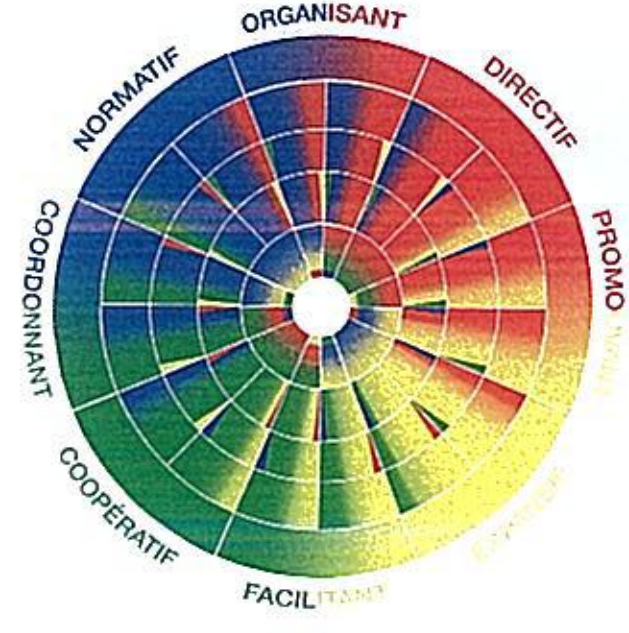
La Roue Arc-en-Ciel - Méthode Arc-en-Ciel©®

C'est un modèle pédagogique simple et efficace qui permet de positionner et de visualiser une personne, une équipe ou une fonction. Ce modèle identifie 68 types de comportements distincts sur une échelle de profondeur qui nuance chacun d'entre eux.

Cette représentation visuelle est elle-même issue d'une matrice faisant apparaître plusieurs milliers de profils différenciés, établie à partir d'un questionnaire simple de 24 questions, le questionnaire DISC d'origine, dont les réponses permettent de distinguer un double positionnement:

- Le style «Naturel» de base du sujet quel que soit son environnement.
- Le style «Adapté» du sujet représentant le comportement que celui-ci manifeste en réponse à son environnement.

Ces deux styles permettent de comprendre la dynamique d'une personne en relation avec son environnement.



12

LE DISC

Mieux se connaître
Améliorer sa relation à l'autre
Manager et motiver les personnes et les équipes
Recrutement/mobilité

Par Patrice FABART
Consultant, coach, et formateur en management.
Directeur de la société Arc-en-Ciel RH.

Historique et auteur

William Marston a été un des chercheurs les plus importants dans le domaine du comportement humain. Son travail a fourni la base de développement de beaucoup d'instruments d'évaluation et d'identification du comportement qui sont aujourd'hui sur le marché et qui se réfèrent à l'analyse de comportement DISC.

Né à Cliftondale, Massachusetts, en 1893, William Marston a fait ses études à l'université d'Harvard. Il a consacré la plus grande partie de sa vie adulte à la profession de psychologue enseignant dans plusieurs universités et consultant. Écrivain prolifique, il a contribué au *Journal américain de psychologie*, à l'*Encyclopédie de psychologie*, tout en écrivant et collaborant à la rédaction de cinq livres.

Sa contribution la plus connue a été son succès dans la détection du mensonge. Il a réalisé son travail à l'université d'Harvard et en 1938 il a publié un livre, *Le Détecteur de mensonge*. Bien qu'il soit resté psychologue consultant, Marston a été principalement actif dans les cinq dernières années de sa vie comme créateur, écrivain et producteur de *Wonder Woman*, une bande dessinée humoristique qui parut d'abord sous forme de livre. Il se servit du nom de plume de Charles Moulton dans cette entreprise. Atteint par la poliomyélite en 1944, il est resté partiellement paralysé jusqu'à sa mort en 1947 à l'âge de 53 ans.

Il a exposé sa principale théorie des traits dans un ouvrage publié en 1928 : *Les Émotions des gens normaux*.

© Groupe Eyrolles

Description du DISC

Dans cette théorie, plus connue sous le nom de DISC, Marston décrit quatre catégories de réactions comportementales humaines - qu'il nomma *primary emotions* - de la façon suivante :

D comme Dominance *(Dominance)* : la volonté de surmonter des forces perçues par le moi comme hostiles;

I comme Influence *(Inducement)* : la tentative de se rallier des forces perçues comme alliées;

S comme Stabilité *(Steadiness)* : l'assentiment du moi à des forces perçues comme alliées;

C comme Conformité *(Compliance)* : la subordination du moi à des forces perçues comme hostiles.

Marston part du principe que l'être humain se comporte selon deux axes, selon qu'il a tendance à être plutôt « actif » ou « passif » et selon qu'il perçoit un environnement comme hostile ou favorable.

En plaçant ces axes à angle droit, quatre quadrants sont formés, chacun englobant un type de comportement.

Marston décrit en détail ces quatre *primary emotions* qui concernent toute personne appréhendée dans une dimension « normale », d'où le titre de son ouvrage *Les Émotions des gens normaux*, comme si, sous une apparente normalité, se révélaient déjà des différences majeures.

La théorie DISC de Marston concerne la conjonction de ces deux axes qui détermine ces quatre types de réactions.

© Groupe Eyrolles

© Groupe Eyrolles

Caractéristique fondamentale de la Dominance : déterminé, agressif, prenant des risques, aimant les challenges et les difficultés. Son **action** se tournera vers tout ce qui lui permettra de se mesurer, de se confronter. Mieux, il recherche ce qui est difficile avec le défi de l'assumer. Si l'environnement est trop facile, il cherchera un environnement plus confrontant.

Caractéristique fondamentale de la Conformité : analytique, précis, rationnel, formel. Sa **passivité** se manifestera particulièrement dans l'environnement par excellence contre lequel nous ne pouvons rien : celui des lois et des sciences. Ainsi, c'est en se conformant aux lois de la pesanteur et de l'aérodynamique et en s'appuyant sur celles-ci que les ingénieurs ont pu créer les avions.

Caractéristique fondamentale de l'Influence : relationnel, optimiste, expansif, communicatif. Son **action** se fait donc sous forme de ralliement à lui, que ce soit par la séduction, l'incitation, mais toujours dans la gaieté. Tout ce qui lui permettra de communiquer dans le plaisir est bon. Et si l'environnement est trop confrontant, à l'inverse de la Dominance, il cherchera un environnement plus facile.

Caractéristique fondamentale de la Stabilité : calme, consensuel, stable, cohérent et méthodique. Tout ce qui lui permettra de contribuer à l'harmonie et à la paix sera le bienvenu.

Applications possibles

Le DISC était, à l'origine, dédié au recrutement. De plus en plus de méthodes pédagogiques s'y réfèrent et l'utilisent dans la formation (vente, management), la communication relationnelle et le team-building.

Apports et limites

Un des apports fondamentaux du DISC est son caractère simple et opérationnel qui est en même temps sa limite.

Le risque le plus important - et grave - est d'isoler chacune des quatre composantes D, I, S et C en les caricaturant (D élevé, C bas) sans prendre en compte leur intensité ainsi que la dynamique de ces quatre composantes entre elles. Ainsi, des approches dérivées définissent, en les nommant différemment, quatre grandes typologies, créant

ainsi une réduction de l'être humain qui va à l'inverse des milliers de combinaisons possibles de ces quatre composantes.

Les conseils de l'expert

On dénombre plusieurs questionnaires DISC aux États-Unis où ce modèle est très répandu, sans compter les nombreuses approches qui s'y réfèrent sans le dire en modifiant simplement le nom des quatre comportements tout en reprenant leurs caractéristiques, sans même utiliser de questionnaire. Bien vérifier les sources de la méthode DISC utilisée car il y a dans ce domaine comme partout ailleurs du bon... et du moins bon.

« Comment ça marche »

Un questionnaire DISC a été conçu afin de permettre de déterminer les différentes tendances d'une personne en mesurant l'intensité des quatre comportements.

Une première ébauche (Activity Vector Analysis) avait été réalisée par un certain Walter Clarke qui avait passé sa thèse de doctorat sous la supervision de Marston, mais c'est un de ses anciens collègues de travail, John Cleaver, qui créa le questionnaire initial DISC dans les années 1960 encore utilisé de nos jours sous une forme plus ou moins édulcorée.

L'originalité de ce questionnaire, composé de 24 items, est qu'il détermine, pour chaque personne l'ayant complété, deux graphes, parmi des milliers de possibilités, reprenant les quatre composantes D, I, S et C analysées chacune sur une échelle allant de 0 à 100, auquel s'ajoutait initialement un graphe moyen qui les synthétisait.

Le premier graphe concerne le comportement « Naturel » de la personne. Le second graphe concerne son comportement « Adapté » manifesté en réponse à son environnement. La plus ou moins grande différence entre les deux permet ainsi d'analyser la dynamique de cette personne en relation avec son environnement.

D'autres questionnaires ont été élaborés par la suite par d'autres personnes en référence à ce questionnaire originel auquel ils sont restés plus ou moins fidèles quand ils n'en sont pas très différents.

© Groupe Eyrolles

Une très grande importance doit être donnée à la restitution orale d'un questionnaire complété pour permettre de nuancer cette approche afin de favoriser une appropriation optimale.

Témoignage

« J'ai expérimenté il y a longtemps la méthode DISC lors de mon recrutement en entreprise et l'ai trouvée très pertinente bien qu'il n'y avait pas de profil rédigé. Tout était fondé sur une restitution orale en tête-à-tête.

Je me suis aperçu par la suite qu'elle faisait l'objet de plusieurs versions la rendant plus conviviale en utilisant les couleurs et enrichie en termes d'indicateurs, de positionnement sur une Roue et d'items très concrets applicables dans la vie de tous les jours. C'est une de ces approches que j'utilise quotidiennement dans mon activité de manager des personnes et des équipes mais aussi de formateur en vente en complément de mon activité de recrutement » (Christian, manager d'équipes commerciales).

Repères bibliographiques

Marston William M., *Emotions of normal people (1928)*, International Library of Psychology, Routledge, 2000.

Marston William M., *Integrative Psychology (1931)*, International Library of Psychology, Routledge, 2000.

Munsell Albert Henry, *A Color Notation (1941)*, Munsell Color Company.

Fabart Patrice, *Révélez le manager qui est en vous !*, EMS, coll. « Pratiques d'entreprises », 2008.

© Groupe Eyrolles