

Sous la direction de
Stéphanie Brouard et Fabrice Daverio



Les outils du développement personnel pour manager

Méthodes

Modèles

Repères



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

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 (FP) - Centre de formation et de perfectionnement des journalistes (Groupe EFE). Formateur coach.

Une équipe d'auteurs, consultants, formateurs, coachs

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



9

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

25 €

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 Clifondale, 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*.

DESCRIPTION DU DISC

Dans cette théorie, plus connue sous le nom de DISC, Marston décrit quatre catégories de réactions comportementales humaines - qu'il nomme *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 ;

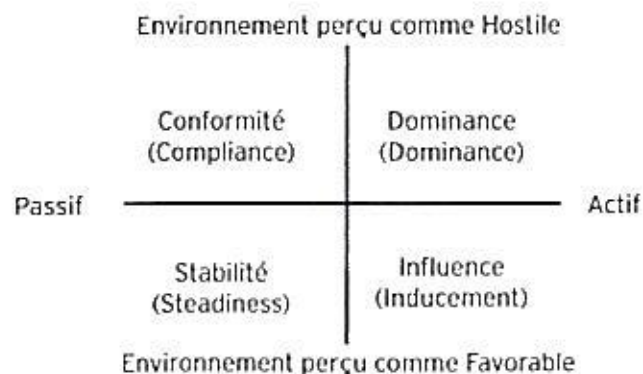
C comme Conformité (Compliance) : la subordination du moi à des forces perçues comme hostiles.

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.



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 original auquel ils sont restés plus ou moins fidèles quand ils n'en sont pas très différents.

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.