

**BOUZEBRA Louiza**



**La communication en EHPAD; quand le ressenti des managers, face à l'utilisation d'un outil de profilage, est questionné**

**Directeur de mémoire : Mr DE OLIVEIRA LOPES Philippe – Psychologue social chercheur -  
Hôpital Broca – Paris**

## **Remerciements**

Je remercie toutes les personnes qui ont permis l'élaboration de ce mémoire, les participants aux questionnaires, la structure qui m'a permis d'effectuer mon stage, l'équipe pédagogique de l'Université Paris Descartes et plus particulièrement Mr LOPES Philippe, directeur du mémoire pour son accompagnement, ses conseils et sa disponibilité face à la désunion du groupe initial, et qui me permet aujourd'hui de présenter ce mémoire.

**BOUZEBRA Louiza**

## SOMMAIRE

<b>Liste des sigles utilisés</b>	p : 4
<b>Introduction</b>	
La communication à travers la littérature	p : 5
La méthode DISC : explications	p : 6
<b>Méthodologie</b>	
Objectifs	p : 8
Choix de la population, critères d'exclusion, critères d'inclusion	p : 9
Choix du terrain d'étude	p : 10
Construction de l'outil de recherche	p : 10
Lieux de déroulement de l'étude	p : 11
Le questionnaire	p : 11
Modalités de retranscription des données	p : 12
<b>Résultats</b>	
<b>Analyse</b> du questionnaire	p : 13
<b>Discussion</b>	p : 18
<b>Conclusion</b>	p : 20
<b>Abstract</b>	p : 22
<b>Annexes</b>	
<b>1 - Le questionnaire</b>	p : 26
<b>2- Résultats du questionnaire</b>	p : 34
<b>Bibliographie</b>	p : 44

## Liste des sigles et utilisés

**AFGSU** : Attestation de formation aux gestes et aux soins d'urgence.

**DIU** : Diplôme Inter-Universitaire

**DU** : Diplôme Universitaire

**EHPAD** : Etablissement hébergeant des personnes âgées dépendantes

**FAM** : Foyer d'Accueil Médicalisé

**IDEC** : Infirmière diplômée d'état coordinatrice

**IRCO** : Infirmière référente et coordinatrice des soins

**MEDEC** : Médecin coordinateur

**RNCP** : Registre Nationale de Codification Professionnelle

**SSIAD** : Service de Soins Infirmiers à Domicile

## I) INTRODUCTION

Toute relation interhumaine requière une forme de communication. Qu'elle soit verbale ou non-verbale, réfléchie ou non, le fait de communiquer est une caractéristique essentielle qui définit l'être humain depuis sa naissance. Cette communication évolue au cours de la vie, s'adapte aux situations, aux personnes auxquelles nous nous adressons.

Lorsque cette dernière est fluide, transparente et que les protagonistes arrivent à échanger sans discordes, tout va bien. Cependant, il est à constater que nous évoluons dans un milieu professionnel parfois tendu, surtout actuellement au vu de la crise sanitaire liée à la COVID 19, à laquelle nous sommes confrontés depuis un peu plus d'une année maintenant, soit le milieu sanitaire et social, où bien souvent, cette communication est altérée.

Selon Richard, « la communication interpersonnelle réussie dans une relation professionnelle, suppose une coopération entre les participants, et repose, sur la maîtrise d'un répertoire de comportements communicationnels, sur la capacité d'adaptation aux différents interlocuteurs et aux contextes ainsi que sur la capacité d'atteindre ses buts professionnels et relationnels d'une manière compatible avec les buts et besoins du patient » (Richard C, 2010)<sup>1</sup>

Cette compétence est souvent négligée dans la formation médicale et paramédicale, et l'idée est largement répandue que seule l'expérience permet d'acquérir les qualités relationnelles qui ne peuvent ni s'enseigner ni s'apprendre (Richard C, 2010 et Nogueira-Martins 2006<sup>2</sup>).

Certains outils ont été conçus pour aider à la compréhension des comportements de communication. Ils sont très largement utilisés dans le domaine des ressources humaines pour améliorer la qualité de la communication et les performances au sein des équipes. (Bruchon-Schweitzer M, 2014)<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> RICHARD C, LUSSIER M, GALARNEAU S et al. (2010) Compétence en communication professionnelle en santé. *Pedagogie Med* ;11 pp. 255-72.

<sup>2</sup> CEZIRA M. Fantini Nogueira-Martins, Luiz Antonio Nogueira-Martins, Egberto Ribeiro Turato . (2006) Medical students' perceptions of their learning about the doctor–patient relationship: a qualitative study. *Medical education*

<sup>3</sup> BRUCHON-SCHWEITZER, M. BOUJUT, E. (2014) *Psychologie de la santé. Concepts, méthodes et modèles*. 2e édition Paris: Dunod

Qu'en est-il lorsque nous soignants, devons collaborer avec nos pairs, avec lesquels, le contact ne parvient pas toujours à s'établir, où l'information est relayée à une seconde place et de ce fait non diffusée et non appliquée ?

Une communication déficiente, peut remettre en cause le fonctionnement de toute une organisation. Il a été démontré, que le récepteur ne reçoit en moyenne que 30% à 50% du message lorsque le sujet est connu (Bavelas et Leavitt)<sup>4</sup>, et respectivement de 10%, lorsque le sujet est inconnu. C'est ainsi que le modèle de Shannon, mis au point par Claude Shannon et Warren Weaver, en 1948, a permis d'obtenir une transmission du message avec un minimum de déperditions ou de transformations de l'information émise.

D'autre part, les travaux de l'école de Palo Alto<sup>5</sup>, dont les fondateurs G. Bateson, P. Watzlawick, E. Goffman ET al. , mettent en avant, le fait que la communication ne se limite pas uniquement aux mots contenus dans un message. Cette dernière, apporte des compléments au modèle de Shannon dans la compréhension de la communication. L'on considère que 65 à 70 % du message est véhiculé par le non verbal (posture, expressions...).

Ainsi, l'outil DISC a été développé, pour déterminer objectivement les caractéristiques comportementales d'une personne : ce qui est visible, observable et factuel (Bossuat B 2013)<sup>6</sup>. Il a fait l'objet de nombreux articles dans des domaines variés, tel que les ressources humaines

---

<sup>4</sup> <https://www.universalis.fr/encyclopedie/experiences-de-bavelas-leavitt>

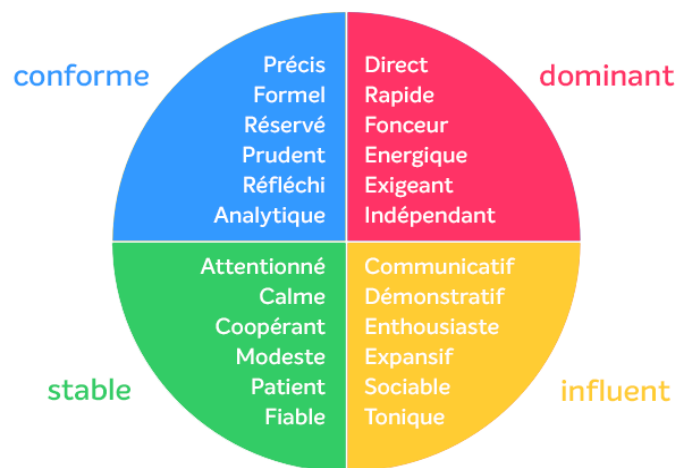
<sup>5</sup> WITTEZAELE, J.J. GARCIA, T (2007) Palo Alto ou les paradoxes de la communication, Sciences Humaines 2007/7 (N°184), p. 15

<sup>6</sup> BOUSSUAT, B, DAVID, P, LAGACHE, J. (2013) Manager avec les couleurs : l'humain au cœur du management opérationnel. 2e édition Dunod.

(beamich G et Divita et al. 1995)<sup>7</sup>, l'immobilier (Fossland J.2004)<sup>8</sup>, le droit (Hetherington HL. 2001)<sup>9</sup> ou la négociation commerciale (Reynierse JH, 2000)<sup>10</sup>.

Le développement des nouvelles technologies, incluant les techniques utilisant internet, a littéralement changé nos modes de communication et a permis de renforcer cette dernière dans le contexte professionnel, toujours dans un but d'optimiser les performances au travail.

### Explication brève, de l'outil de profilage DISC



L'identification de 4 profils bien distincts, référencés en couleur ci-dessus, permet au manager d'adapter sa communication, en fonction du collaborateur auquel il s'adresse, en tenant compte de sa personnalité. L'efficacité de cet outil permet de ce fait, des échanges plus harmonieux, constructifs et sains.

Les travaux du professeur Marston<sup>11</sup>, ont permis de développer cet outil qui oriente les individus sur 2 domaines, l'exécution des tâches ou tournés vers les autres.

<sup>7</sup> BEAMISH G. (2005) How chief executives learn and what behaviour factors distinguish them from other people. Industrial Commercial Training;37(3) pp. 138-44.

<sup>8</sup> FOSSLAND J. (2004) Use the DISC method to determine FSBO personality styles. RealityTimes..

<sup>9</sup> HETHERINGTON HL.(2001) The wizard and Dorothy, Patton and Rommel: negotiation parables in fiction and fact. Pepperdine Law Rev ;28(2);pp. 289-315.

<sup>10</sup> REYNIERSE JH, ACKERMANN D, FINK AA, HARKER JB. (2000) The effects of personality and management role on perceived values in business settings. Int J Value-Based Management ;13(1);pp.1-13.

<sup>11</sup> <https://discinsights.com/william-marston>

Cet outil est peu utilisé en santé, mais montre des résultats intéressants. Son utilisation pour identifier le profil comportemental des patients par les soignants, a permis de favoriser l'adhésion à un programme de rééducation respiratoire (Grosbois et al.2019)<sup>12</sup>. D'autre part, un dentiste partage son expérience de l'outil, à travers son utilisation au quotidien, et constate subjectivement une amélioration de l'adhésion des patients aux plans de soins. ( Mark Scarbecz, 2007)<sup>13</sup>.

Les professionnels de santé qui utilisent l'outil, ont le sentiment d'améliorer les relations au sein de l'équipe (Timothy J. et al. 2019)<sup>14</sup>. L'utilisation de cet outil, trouve des applications dans le management en santé. Il a permis entre autre, d'étudier le succès du leadership dans les hôpitaux ( Fuqua et Bryan 2017 )<sup>15</sup> où de sélectionner les candidats à la formation chirurgicale en fonction de leurs profils personnels (Bell et al. 2011) <sup>16</sup>.

**A ce jour, la bibliographie ne montre pas d'étude sur l'utilisation de l'outil de profilage DISC au sein des EHPAD. Cependant, nous émettons l'hypothèse que ce dernier pourrait être un outil intéressant pour les managers exerçant dans ces structures.**

## II) Méthodologie

### Les objectifs :

L'objectif principal de cette étude, est de recueillir le ressenti des managers exerçants au sein des EHPAD, face à l'utilisation d'un outil d'aide à la communication, ou outil de profilage, dans leur pratiques managériales courantes.

Les objectifs secondaires étants de :

---

<sup>12</sup> GROSBOIS, J-M. a,\* , VALENTINB, M-L., VALENTINB, V., WALLABERT, B. , LE ROUZIC B . (January 2019) L'outil DISC améliore la communication et les résultats de la réhabilitation respiratoire : une approche comportementale adaptée . Revue des Maladies Respiratoires . Volume 36, Issue 1, pp. 39-48

<sup>13</sup> SCARBEZC, M. (March 2007) Using the DISC system to motivate dental patients. J Am Dent Assoc;138(3):381-5

<sup>14</sup> Timothy J. Keogh,<sup>a,b</sup> Jennifer C. Robinson,<sup>c</sup> and J. Michael Parnell<sup>d</sup>. Assessing Behavioral Styles Among Nurse Managers: Implications for Leading Effective Teams. Hosp top

<sup>15</sup> FUQUA, RM, and Bryan J (2017). The psychology of leadership selection: DISC results and leadership success in health care. *Adv. Social Sci. Res. J* 4 (10):97–102.

<sup>16</sup> BELL, RM, Fann SA, MORRISON JE, Lisk JR.(2011 Nov-Dec) Retermining personal talents and behavioral styles of applicants to surgical training: a new look at an old problem, part I.J Surg Educ. 68(6):pp. 534-41.



- Répertorier et identifier, les moyens de communication, utilisés quotidiennement dans les EHPAD, ayant participé à cette étude,
- Evaluer la connaissance des outils d'aide à la communication, par les managers exerçant en EHPAD,
- Recenser les moyens mis à disposition du TRIO, pour améliorer la communication au sein de leur structure d'affectation, (par le biais de formations ou autres)
- Evaluer le ressenti et l'acceptabilité des managers, vis-à-vis de l'utilisation, d'un outil de profilage, à court terme,
- Faire découvrir, un outil d'aide à la communication, applicable sur le terrain.
- Vérifier l'hypothèse selon laquelle, l'utilisation de l'outil DISC par les managers au sein des EHPAD, permet d'améliorer la communication entre les individus exerçant dans une même structure.

### **Choix de la population, critères d'inclusion, critères d'exclusion :**

Cette étude porte sur la qualité des échanges entre les managers et l'ensemble de l'équipe soignante exerçant en EHPAD, ce qui permet une comparaison des données recueillies.

Cette enquête est basée sur le volontariat des managers d'EHPAD. Elle nécessite l'accord des personnes interrogées, la présentation du cadre de recherche déontologique (respect du secret professionnel, questionnaire anonymisés), juridique et l'objet de cette recherche.

Il convient ainsi de réaliser une enquête de masse, afin de recueillir suffisamment de données pour pouvoir exploiter les résultats obtenus. Néanmoins, l'objectif est d'obtenir des données exploitables. La redondance des propos n'a aucun intérêt.

Nous retiendrons pour managers en EHPAD, les professionnels ayant suivis une formation professionnelle, dans la finalité se concrétise par un diplôme national d'état, une certification reconnue d'un point de vue national, inscrite au RNCP<sup>17</sup> et ainsi dotés de compétences professionnelles reconnues, tout en étant en première ligne dans le management d'un EHPAD.

« La compétence d'un professionnel se reconnaît à sa capacité à gérer un ensemble de situations professionnelles. Pour cela, il devra savoir combiner et mobiliser plusieurs compétences ou ressources » (Le Boterf 2002).<sup>18</sup>

<sup>17</sup> RCNP: Répertoire National des Certifications Professionnelles

<sup>18</sup> LE BOTERF, G. *De quel concept avons-nous besoin ? Dossier : les compétences de l'individuel au collectif*, Soins Cadres n° 41, 2002, p. 20

## **Critères d'inclusion :**

L'enquête porte ainsi sur les professionnels qualifiés, reconnus par un diplôme de niveau I à III, selon la nomenclature européenne, soit les directeurs d'établissement (Master II/Ecoles d'ingénieurs ou autre), les médecins gériatres et /ou coordinateurs (Doctorat) et les infirmiers (Licence).

**A préciser, le diplôme d'infirmier coordinateur étant peu présent sur le territoire national, nous incluons dans cette étude, les infirmiers faisant fonction de cadre de santé.**

Tous exercent dans des institutions entrant dans la catégorie des EHPAD<sup>19</sup>, tel que définit ainsi ; maison de retraite médicalisée, pouvant justifier d'équipements adaptés et d'un personnel spécialisé, lui permettant d'accueillir des résidents autonomes à très dépendants.<sup>20</sup>

## **Les critères d'exclusion**

En ce qui concerne les structures :

- Toutes les structures autres que les EHPAD : type EHPA<sup>21</sup>, village séniors, anciens foyers logements, les S.S.I.A.D, les F.A.M ...

Au niveau des managers, les critères d'exclusion vont porter sur :

- Les managers faisant fonction en tant que directeur ou médecins généralistes, n'ayant pas de diplôme (DIU) ou de capacité à exercer en tant que tel,
- Les managers en poursuite d'études, qui n'ont pas validé leur cursus final.

## **Le choix du terrain d'étude**

Il s'agit uniquement d'interroger des professionnels exerçant dans des EHPAD définit comme tel, qu'ils soient publics, territoriaux, associatifs ou appartenant à des organismes privés. La localisation des EHPAD n'a aucune incidence sur les réponses attendues qu'ils soient situés en région parisienne, dans le Sud de la France ou autre.

## **Construction de l'outil de recherche**

---

<sup>19</sup> EHPAD : Etablissement hébergeant des personnes âgées dépendantes

<sup>20</sup> <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/EHPAD/10910957>

<sup>21</sup> EHPA : Etablissement hébergeant des personnes âgées

L'outil de recherche est réfléchi et construit en fonction des éléments que nous souhaitons analyser, soit la communication et le management en EHPAD.

L'analyse de la littérature et les concepts qui en découlent, questionnent sur un lien potentiel, entre les choix institutionnels en terme de communication pour diffuser, échanger, faire appliquer des procédures, et le profil des équipes auxquelles s'adresse cette communication. Nous pouvons supposer, que la mise en pratique d'un outil d'aide à la communication, au sein des EHPAD, peut permettre de définir, les profils de chaque salarié, et que cette dernière peut profiter aux managers, aussi bien pour l'organisation des soins que pour la diffusion d'informations et le travail en pluridisciplinarité.

Il existe de nos jours un panel important de formations visant à nous apprendre à comment mieux communiquer, à travers des jeux de rôles, des échanges, lors de formations professionnelles...

Ne serait-il pas plus intéressant de proposer à ceux qui le souhaitent, de se découvrir à travers un outil de profilage, afin de prendre conscience sur ce qui nous motive et ce qui nous ralentit, et ainsi, de travailler sur nos points faibles, en vue de nous améliorer ?

### **Le questionnaire**

L'outil de recherche, soit un questionnaire, est constitué de plusieurs thèmes, le premier regroupe les données d'ordre général, le second, porte sur le contexte de la situation en elle-même.

Il convient de réaliser au préalable, un état des lieux, afin de savoir comment les managers définis par le TRIO, évaluent leur communication au sein de leur EHPAD, ou quels moyens, ils utilisent au quotidien, pour véhiculer l'information ?

Ensuite, la présentation d'un outil de profilage ; l'outil DISC, leur sera explicitée (format papier) avec une invitation/proposition via un lien internet, afin que chacun puisse identifier son profil type et découvrir succinctement cet outil.

Pour terminer, nous interrogerons les managers, sur leur connaissances des outils d'aide à la communication, puis sur l'acceptabilité d'utilisation de l'outil de profilage « DISC » à court terme sur leur structure.

Une modalité de recueil des données a été définie ainsi : au choix, un remplissage des questionnaires via papier par le biais d'entretiens semi-directifs, associé à une diffusion de masse par voie électronique, afin de recueillir un échantillonnage assez représentatif . Nous ciblons dans un premier temps, une trentaine de retours de questionnaires, afin de permettre l'exploitation des données.

### **Modalités de retranscription des données**

Nous utiliserons l'analyse du contenu selon Bardin<sup>22</sup> pour la retranscription des données.

Selon Bardin, l'analyse du contenu est « un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de description du contenu des énoncés, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception (variables inférées) de ces énoncés. En effet, quel que soit la finalité du travail à envisager, cette méthode est fréquemment utilisée en psychologie et en sociologie. L'analyse du contenu est une méthode issue des approches interprétatives, qui demande de la rigueur. Fréquemment utilisée depuis 1950, elle représente une méthodologie qualitative fiable. Son principe est d'examiner systématiquement et méthodiquement, les documents textuels ou visuels ». Dans le cadre de ce travail de recherche, il s'agira d'analyser le contenu des questionnaires à venir, des managers exerçants dans les EHPAD déterminés, pour effectuer cette étude. Cette méthode d'analyse, peut s'appliquer à des messages de nature différentiels : entretiens cliniques, textes littéraires ou diffusions de masse, ce qui en fait un outil intéressant dans le cadre du travail de recherche du DU/DIU MEDEC/IRCO.

### **Accord du comité d'éthique**

L'Université de Paris Descartes, représentée pour ce travail de recherche par Mr LOPES, psychologue social, chercheur à l'hôpital de Broca à Paris, directeur de mémoire impliqué dans ce travail, a approuvé cette étude. Les rédacteurs garantissent l'anonymisation des données recueillies. De ce fait, un consentement écrit n'est pas nécessaire, le seul fait de remplir le questionnaire (version papier ou numérique), est considéré comme un consentement.

### **Collecte des données**

---

<sup>22</sup> BARDIN, L.(2013) L'analyse du contenu, PUF

L'élaboration du questionnaire est composée de différentes parties. D'une part les données identitaires, regroupant la classe socio-professionnelles des participants, leur âge, leur ancienneté dans leur fonction actuelle. D'autre part, les niveaux de formation en communication des managers, les moyens utilisés au quotidien, la curiosité pour l'utilisation d'un outil de communication...

Ce questionnaire a été diffusé en masse via mail, et retranscrit version papier, pour faciliter le remplissage auprès des participants. Les rédacteurs de ce travail, ont été conviés à diffuser ce questionnaire auprès de leur structure d'accueil de stage dans le cadre de la formation : DU IRCO/DIU MEDEC pour l'année universitaire 2020/2021. L'élaboration du questionnaire a été assez longue puisque cette dernière a mobilisé 3 mois de réflexion, d'élaboration, de modifications, de diffusion auprès de tierce personne afin de valider le contenu. Les questionnaires ont été diffusés début août 2021. Les résultats ont été collectés assez rapidement, puisqu'à la mi-août, nous enregistrons cinquante-deux retours. Notre objectif initial, étant de recueillir une trentaine de réponses (+/- 5), afin de permettre une exploitation des données satisfaisante. Au total, cette étude porte donc sur 49 questionnaires exploitables, car répondant à nos critères de remplissage.

### **Echelles utilisées**

Nous avons utilisés à plusieurs reprises, des échelles de satisfaction, afin de recueillir l'opinion des participants face à différents questionnements.

### **Analyse statistique**

Une fois les 49 questionnaires obtenus, nous avons procédé à l'analyse statistique et à l'anonymisation des données.

Y sont analysés des données qualitatives, exprimées en nombres absolus (%) et des données quantitatives exploitées grâce à l'outil bureautique EXCEL.

## **III) Résultats à travers l'analyse du questionnaire**

### **Composition de la cohorte**

La cohorte (**figure 1**) étudiée dans cette enquête, est composée de 49 professionnels, en poste de managers.

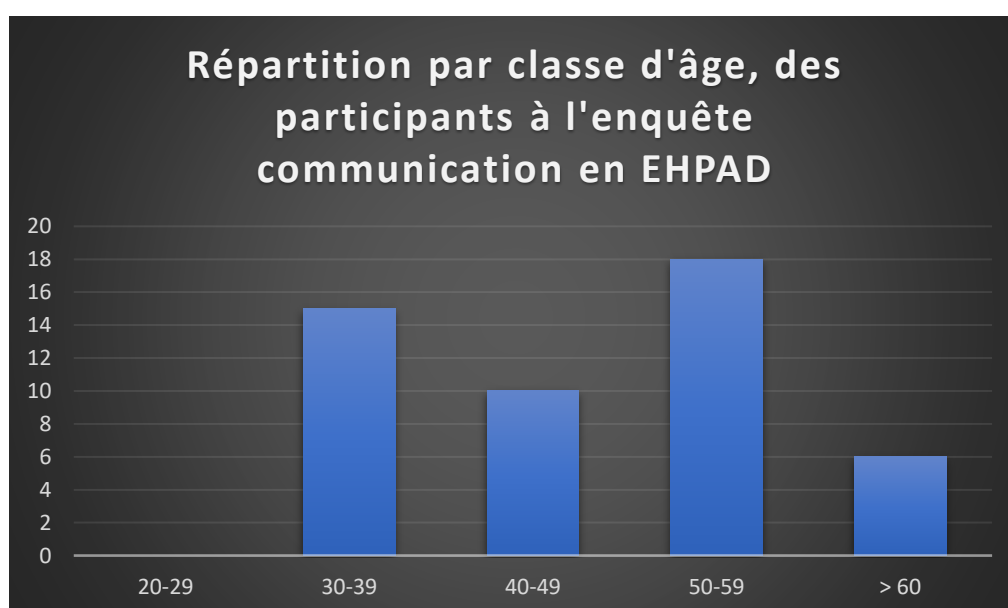
**Figure 1 : Répartition des professionnels ayant participé à l'enquête sur la communication en EHPAD, août 2021**



3 questionnaires ont été exclus de cette étude, car ils ne répondent pas aux critères de sélection définis en phase 1 de ce travail, soit faire partie intégrante du TRIO. Le sexe des participants, n'ayant aucun intérêt dans cette étude, la parité a été approuvée, puisque le test a été diffusé sans signe de distinction.

Une disparité est à noter quant à l'étendue des âges, puisque la majorité des répondants ont entre 50 et 59 ans (36,7%) soit 18 personnes, Seulement 6 personnes soit 12,2% des personnes ayant participé au questionnaire ont au-delà de la soixantaine.

**Figure 2 : Répartition par classe d'âge, des participants à l'enquête communication en EHPAD (AOUT 2021)**



L'âge médian des personnes ayant remplis ce questionnaire ne peut être défini, car des tranches d'âge ont été introduites lors de l'élaboration de ce dernier. Néanmoins, aucun participants ne se situe dans la tranche d'âge 20-29 ans, ce qui peut permettre d'émettre **l'hypothèse que les personnes en poste de managers, ont probablement une expérience professionnelle du terrain, acquise.**

On note également une grande disparité en terme de durée d'affectation sur les postes. En grande majorité 32,7% des participants soit 16 personnes, exercent depuis moins de 2 ans sur leur poste actuel tandis que 30,6% soit 15 participants, exercent depuis plus de 10 ans sur le même poste.

La première échelle de satisfaction, en lien avec l'importance de la communication dans le travail au quotidien, montre une opinion positive des participants, puisque 87,8% des sondés, soit 43 personnes, répondent que la communication est très importante.

La moitié des participants à cette enquête (soit 49%) , déclarent ne pas avoir eu de formation en communication avant leur prise de poste.

Néanmoins, 40 participants (81,6%) sont relativement satisfaits de leurs compétences en communication, malgré l'absence de formation dans ce domaine, ce **qui peut supposer, que le terme « communication », peut être perçu de différentes manières,** et englober diverses connotations.

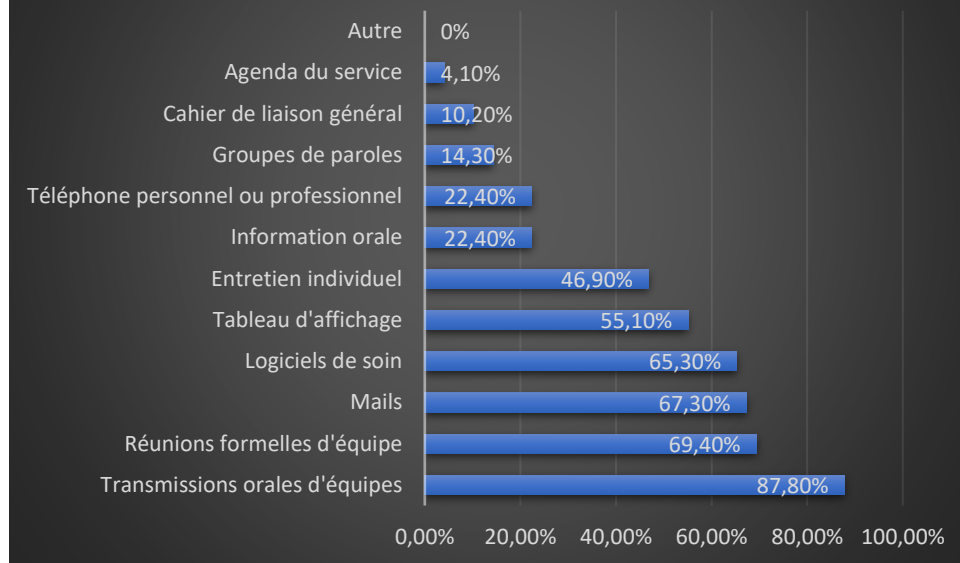
**Depuis leur prise de poste,** la majorité des managers disent avoir eu des formations ou des cours en formation dans le cadre de leur fonction managériales, puisque seulement 16 personnes, soit 37,2% affirment ne pas avoir suivi de telle formation.

Les participants à cette enquête, estiment que se former à la communication régulièrement joue un rôle important 98% (48), dans le cadre de leur travail de management.

Divers canaux de communication ont été proposés, afin de recueillir les outils les plus sollicités au quotidien. Les transmissions orales d'équipe et les réunions formelles recueillent une proportion importante de réponses, ainsi que les outils informatiques mails, logiciels de soins.

**Figure 3 : Les canaux utilisés pour communiquer au sein des EHPAD, août 2021**

## Canaux utilisés pour communiquer au sein des EHPAD, étude août 2021



Les informations de groupe 79,6% (39) semblent être privilégiées à la communication individuelle 20,4% (10) car diffusées en masse, elles semblent profiter à davantage de personnes et permettent un gain de temps non négligeable, et de ce fait une information similaire sans risque d'interprétation.

Les outils d'aide à la communication tels que les tests de personnalité ou les méthodes de profilage, sont peu connus d'après les résultats de cette enquête..

Avant la présentation de l'outil Disc, seulement 26,2% des participants, pensent qu'il est acceptable de faire passer un test de profilage à leurs collaborateurs, contre 65,3% qui ne pensent pas du tout acceptable, ou non acceptable une telle pratique, ou déviances et abus hiérarchiques peuvent être mis en avant (cf annexe 2).

Résultats **Avant**... la présentation de l'outil Disc

10. Pensez-vous qu'il soit acceptable de « profiler » vos collaborateurs dans un but d'amélioration de la communication ?					
Pas du tout acceptable			Tout à fait acceptable		
1	2	3	4	5	6
7(14,2%)	7(14,2%)	22(44,9%)	12(24,5%)	1 (2%)	0 (0%)
65,3%			26,2%		

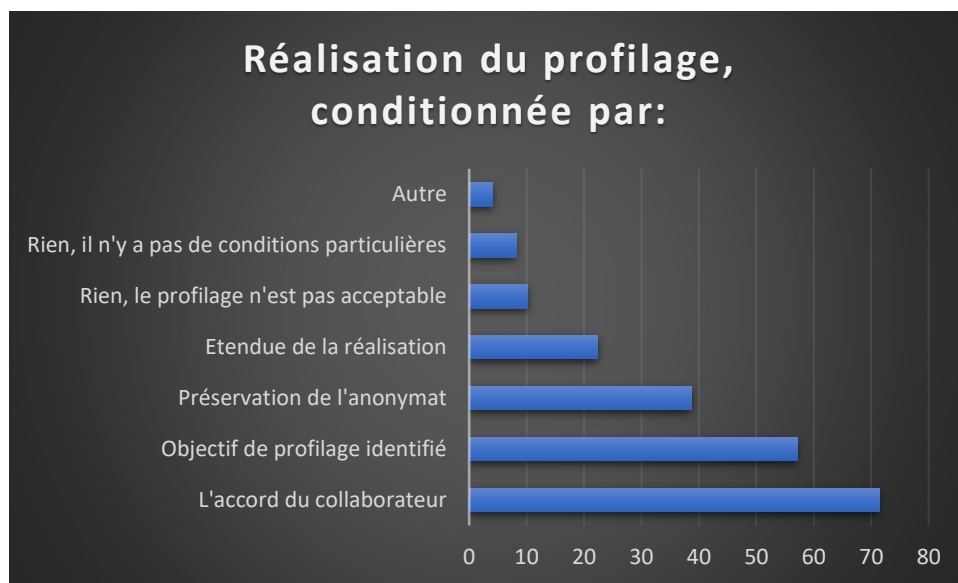
Résultats **Après**... la présentation de l'outil Disc



18. Pensez-vous qu'il soit acceptable de faire un profilage de vos collaborateurs en utilisant cette méthode présentée ci-dessus ?					
Pas du tout acceptable			Tout à fait acceptable		
1	2	3	4	5	6
5 (10.2%)	5 (10.2%)	8 (16.3%)	17 (34.7%)	10 (20.4%)	4 (8.2%)
18 (36.7%)			31 (63.3%)		

Après la présentation de l'outil Disc, on peut noter un inversement des résultats, ce qui peut supposer que l'outil de communication présenté, a un quelconque intérêt, auprès des managers.

L'accord du collaborateur, associé à un objectif de profilage identifié et la préservation de l'anonymat sont les 3 conditions nécessaires pour qu'un test de profilage puisse être mis en place.



La présentation succincte de la méthode DISC, aux personnes qui ont répondu au questionnaire, semble être connue par 1/3 des participants soit 30,6% (15) mais cette dernière n'est pas utilisée au quotidien comme nous l'avons constaté précédemment.

L'utilisation de l'outil DISC, semble intéressante puisque 69,4% des participants au questionnaire approuvent cette méthode, soit 34 personnes au total, et 31 personnes soit 63,3% affirment acceptable de faire un profilage des collaborateurs à travers cette méthode.

Les 4 profils types définis par la méthode DISC soit dominants, influents, stables et consciencieuses, sont identifiables par les managers participants aux questionnaires. Seulement 2 personnes, soit un faible pourcentage de 4,1 % n'en identifie aucun.

Cet outil de profilage, après présentation, semble trouver des intérêts dans le travail auprès des managers au sein des équipes, puisque nous pouvons citer entre autre:

- La potentialisation de l'efficacité au sein d'une équipe 55,1 %
- Favoriser la gestion des conflits 36,7 %
- Améliorer la circulation de l'information 32,7 %
- Obtenir une meilleure progression professionnelles des agents 32,7 %
- Un moyen de sélectionner les profils les plus adaptés à l'exécution des tâches 32,7%

Malgré l'intérêt que semble susciter cet outil de profilage : soit la méthode DISC, 2/3 des participants (soit 61,2 % ) au questionnaire renoncent à mettre en place dans leur établissement respectif cette méthode, à court terme.

Les principaux motifs évoqués sont majoritairement, la temporalité, la priorisation des actions, soit à ce jour, de faire face à une 4<sup>ème</sup> vague liée à la COVID 19, un besoin de formation certain, une méthode qui pose des question d'un point de vue éthique, sur l'acceptabilité d'une telle pratique ...

Nos résultats montrent un intérêt certain pour l'utilisation d'un outil d'aide à la communication en EHPAD, via l'outil DISC, dont un but d'améliorer la communication au sein des équipes. Cependant, les managers ne sont pas prêts à l'intégrer à court terme, dans leur fonctionnement. Les raisons évoquées ci-dessus, témoignent d'une pratique managériale qui questionne. En effet, les participants à cette enquête, soulèvent le fait que cet outil puisse être intrusif, diviser une équipe selon les profils définis, devenir une source de dérive, si utilisé par une personne malveillante, ou difficilement évaluable par manque de connaissance et/ou de formation.

Les échelles de satisfaction utilisées à plusieurs reprises pour recueillir l'opinion, et le positionnement des managers, face à l'intérêt de l'utilisation d'un outil de communication, ou face à l'acceptabilité de faire passer un test de profilage aux collaborateurs, entre autre, tendent vers une pratique favorable, au vu des réponses obtenues tout au long de cette étude.

#### **IV) Discussion**

La littérature actuelle, ne montre aucune recherche sur l'association de la communication et d'un outil de profilage DISC au sein des EHPAD. Il n'y a donc aucune valeur de référence, ni de comparaison possible.

A travers cette étude, nous avons pu recueillir le ressenti des managers exerçants au sein des EHPAD, face à l'utilisation d'un outil d'aide à la communication, dans leur pratiques managériales courantes.

Si la communication est clairement identifiée comme essentielle et indispensable, par les managers, pour échanger au quotidien entre les différents acteurs exerçants au sein des EHPAD, il n'en demeure pas moins, que cette dernière doit être régulièrement interrogée et évaluée.

Ainsi, le recensement des moyens mis à disposition du TRIO, pour permettre la communication au sein des EHPAD, permet de faire un état des lieux réel et de recenser les besoins en terme de formation.

L'accueil et l'acceptabilité des managers, vis-à-vis de l'utilisation, d'un outil de profilage, est plutôt favorable au vu des résultats obtenus, même si ces derniers ne sont pas prêts à l'utiliser à court terme. Cela permet de vérifier l'hypothèse selon laquelle, l'utilisation de l'outil DISC par les managers au sein des EHPAD, permettrait d'améliorer la communication entre les individus, exerçants dans une même structure, par le biais du profilage des individus.

La formation des professionnels du management opérant dans les EHPAD, à la communication, est une démarche intéressante, dans un but d'améliorer la qualité de vie au travail. Si l'outil de profilage DISC intéresse de par sa théorie, ce dernier ne trouve pas d'intérêt dans l'immédiat, quant à sa mise en place, au sein des EHPAD, ayant participé à cette étude.

Dans un premier temps il serait souhaitable de recenser les besoins en terme de formation, puis de créer des partenariats avec des organismes, dont le contenu de formation serait orienté autour de la connaissance de soi, afin de permettre une communication adaptée vis-à-vis des différents interlocuteurs que nous sommes amenés à rencontrer au cours de notre parcours professionnel. L'aspect relationnel, à travers la communication, revêt une particularité indéniable.

D'autre part, la pénurie de professionnels soignants disponible sur le marché de l'emploi, aggravée par la crise de la COVID 19 qui sévit actuellement, ne permet pas, ou peu, aux managers, le choix dans les recrutements. Les embauches de soignants, se font au détriment d'un profilage adapté à la prise en soin des personnes âgées, faute de moyens humains,

suffisamment disponibles. La loi « Grand âge et autonomie »<sup>23</sup>, doit permettre de répondre aux besoins des personnes âgées en situation de dépendance et en perte d'autonomie, pour les années à venir, mais le secteur de la gérontologie, peu attrayant et dont les prises en soin de plus en plus lourdes, se risque à des difficultés croissantes en terme de recrutement de personnels qualifiés, et aux profils adaptés aux prises en soins gériatriques.

La formation interne, via des organismes privés, semble être une réponse à une montée en compétences des soignants, et peut permettre, de mener une réflexion sur la communication à adopter auprès des équipes de soins.

Afin de permettre aux managers de satisfaire aux échanges au sein de leur structure, auprès de leurs collaborateurs, la devise écouter, former et accompagner semble attrayante.

## **Conclusion**

Par le biais de cette étude, nous avons voulu évaluer le ressenti des managers exerçant en EHPAD, vis-à-vis de l'intérêt et de l'acceptabilité d'utilisation d'un outil d'aide à la communication, dans le but de favoriser et d'harmoniser les échanges au sein des équipes de soin.

Si l'intérêt d'utilisation d'un outil d'aide à la communication, soit l'outil de profilage DISC, à travers cette étude, n'est plus à démontrer au vu des résultats obtenus, la majorité des managers ayant répondu à cette enquête, ne souhaitent pas l'intégrer dans leur pratique managériale quotidienne, à court terme, car le manque de temps et de formation, les objectifs prioritaires définis par chaque structure, le questionnement vis-à-vis de l'acceptabilité de profiler les salariés, l'impact que cela peut générer...interroge.

Cependant, 72,9 % des participants, soit 35 personnes, sont favorables à l'analyse des réponses obtenues pour ce questionnaire, puisqu'elles ont laissées leur adresse mail pour recevoir un retour de cette étude.

La communication étant identifiée comme l'aspect le plus important entre les individus pour transmettre, recevoir ou échanger des données, reste un point délicat, car elle n'est pas toujours appropriée. Les formations, permettant une prise de distance, amènent des outils intéressants sur les pratiques de chacun, incitent à élargir les points de vue, à la prise de recul et à se remettre en question face à une situation pour laquelle nous aurions pu réagir d'une autre façon.

---

<sup>23</sup> Rapport concertation grand âge et autonomie, dossier de presse, 28 mars 2019

Si au sein des EHPAD, certaines formations demeurent prioritaires de par leur caractère obligatoire et sécuritaires, tel que la formation incendie, l'AFGSU<sup>24</sup> ou les gestes de premiers secours, l'hygiène au sens large (des mains, des locaux...), ou la dénutrition, indispensables dans des structures accueillants des populations vulnérables et fragiles, définir le plan d'action annuel, en y incluant une formation en lien avec la communication semble indéniable, au vu des échanges quotidiens, établis entre les individus exerçant sur une même structure et, aux profils variés.

---

<sup>24</sup> AFGSU : Attestation de formation aux gestes et aux soins d'urgence.

## Abstract

### **Titre : La communication en EHPAD; quand le ressenti des managers, face à l'utilisation d'un outil de profilage, est questionné**

**Objectifs :** L'objectif principal de cette étude, est de recueillir le ressenti des managers exerçants au sein des EHPAD, face à l'acceptabilité d'utilisation d'un outil d'aide à la communication, ou outil de profilage, dans leur pratiques managériales courantes.

Les objectifs secondaires étant de recenser et d'identifier, les moyens de communication, utilisés quotidiennement dans les EHPAD ayant participé à cette étude, d'évaluer la connaissance des outils d'aide à la communication, de proposer la découverte d'un outil applicable sur le terrain, par les managers exerçant en EHPAD, et de recenser les moyens mis à disposition du TRIO, pour améliorer la communication au quotidien.

**Méthode :** L'élaboration d'un questionnaire a permis dans un premier temps de faire un état des lieux des moyens mis à disposition des managers pour communiquer au quotidien. Seul le TRIO a été invité à participer à cette enquête. Une diffusion de masse via mail diffusée début août 2021, a permis de recueillir 49 questionnaires exploitables, car répondant à nos critères de remplissage. L'étude a été réalisée en France Métropolitaine, seuls les managers exerçants en EHPAD ont été conviés à la participation de cette étude. Les SSIAD, ont été exclus de ce travail car le management à distance et l'absence du TRIO n'entrent pas dans nos critères d'inclusion définis en amont.

**Résultats :** L'analyse des résultats de cette étude montre que la communication a une place prédominante au sein des structures de soin et auprès des managers d'EHPAD. Si le manque de formation en lien avec ce concept est mis en évidence, les managers se disent néanmoins, satisfaits de la communication mise en place dans leur structure. L'utilisation de canaux divers a été observé : mails, transmissions orales, l'information de groupe sont largement plébiscités à l'entretien personnel. Si la méthode proposée dans cette étude soit la méthode DISC est connue par 1/3 des participants, et que l'ensemble des participants montre un engouement fort pour cette dernière, à court terme, les participants ne sont pas prêts à l'intégrer dans leur quotidien. Les motifs majoritairement évoqués restent la temporalité, un manque de formation vis-à-vis d'une telle méthode, l'aspect intrusif de cette pratique et les dérives associées qu'elle peut engendrer, sans oublier la gestion de la crise liée à la COVID 19, qui mobilise tous les effectifs et les axes prioritaires, à ce jour.

**En conclusion :** Si un outil de profilage, type DISC peut permettre d'améliorer la communication entre les individus au travail au sein des EHPAD, aujourd'hui, 61,2 % des managers ayant participé à cette étude, ne sont pas prêts à utiliser le profilage de leurs employés, dans leur pratique courante. Proposer une formation en lien avec la communication semble être une bonne alternative.

---

**Title: Communication in nursing homes; when the feeling of managers, faced with the use of a profiling tool, is questioned**

**Objectives:** The main objective of this study is to collect the feelings of managers working in nursing homes, facing the acceptability of using a communication aid tool, or profiling tool, in their current managerial practices.

The secondary objectives are to identify, the means of communication, used daily in the nursing homes that participated in this study, to evaluate the knowledge of communication support tools, to propose the discovery of a tool applicable in the field, by managers working in nursing homes, and to identify the means made available to the TRIO, to improve day-to-day communication.

**Method:** The development of a questionnaire initially made it possible to make an inventory of the means available to managers to communicate on a daily basis. Only TRIO was invited to participate in this survey. A mass distribution via email distributed at the beginning of August 2021, made it possible to collect 49 usable questionnaires, because they meet our filling criteria. The study was carried out in Metropolitan France, only managers working in nursing homes were invited to participate in this study. The SSIAD, have been excluded from this work because remote management and the absence of TRIO do not fall within our inclusion criteria.

**Results:** The analysis of the results of this study shows that communication has a predominant place within care structures and with nursing home managers. If the lack of training related to this concept is highlighted, nevertheless managers say they are satisfied with the communication set up in their structure. The use of various channels has been observed: emails, oral group transmissions... and group information is widely acclaimed in personal interviews. If the DISC method is known by 1/3 of the participants in the survey, and all the participants show a strong enthusiasm for this method, in the short term, the participants are not ready to integrate it into their daily lives. The main reasons mentioned remain temporality, a lack of training such a method, the intrusive aspect of this practice and the associated excesses it can generate, not to mention the management of the COVID 19 crisis, which mobilizes all staff and priority axes, to date.

**In conclusion:** If a profiling tool, such as DISC, can improve communication between individuals at work in nursing homes, today, 61.2% of managers are not ready to use the profiling of their employees, in their current practice.



## **Annexes**

## Annexe 1 : Le questionnaire

### DIU Médecin coordinateur, DU infirmier référent et coordonnateur en EHPAD et en SSIAD

#### Enquête sur la communication en EHPAD

En tant qu'étudiants, nous sollicitons votre aide, par l'intermédiaire de ce questionnaire, afin de mener notre enquête et de réaliser notre mémoire de recherche.

En échange de **15 minutes** de votre temps pour répondre à notre questionnaire, nous espérons que :

- Vous apprendrez une nouvelle notion ou que vous la renforcerez
- Vous ferez avancer la recherche

Nous sommes 5 étudiants inscrits pour l'année universitaire 2020/2021, aux formations de Diplôme Inter Universitaire de Médecin Coordonnateur et Diplôme Universitaire d'Infirmier Référent Coordinateur à l'université de Paris Descartes.

Dans le cadre de notre formation, nous avons choisi de réaliser un mémoire de recherche en lien avec la communication en EHPAD et l'utilisation d'un outil de profilage, par les managers d'EHPAD, afin de mesurer l'intérêt que cela peut susciter au quotidien dans les pratiques managériales courantes.

Pour être traité, merci de remplir entièrement le questionnaire, à défaut, il ne pourra être analysé.

Dans le cadre de ce travail universitaire, les données recueillies sont anonymes et ne feront l'objet d'aucune démarche commerciale. Les résultats finaux vous seront fournis si vous le souhaitez.

Bonne lecture !

1) A quel poste exercez-vous ?

- Infirmier Coordinateur     Cadre de santé ou FFCS     Médecins Coordinateur  
 Directeur d'EHPAD     Autres (précisez) : .....

2) Quel est votre âge ?

- Entre 20 et 29 ans  
 Entre 50 et 59 ans

- Entre 30 et 39 ans  
 Plus de 60 ans

- Entre 40 et 49 ans

3) Expérience totale à votre poste ?

- Moins de 2 ans     Entre 2 et 5 ans     Entre 5 et 10 ans     Plus de 10 ans

4) Dans votre travail de manager d'EHPAD, la communication vous semble : (*Entourer une seule réponse*)

**Pas du tout importante**

**Très importante**

1

2

3

4

5

6

5) Avec le recul, comment jugez-vous votre compétence en communication lors de votre première prise de poste managériale ? (*Cocher une seule réponse*)

- Pas du tout suffisante     Peu suffisante     Plutôt suffisante     Tout à fait suffisante

6) Avant votre première prise de poste managériale, estimez-vous que votre formation en lien avec la communication a été suffisante ?

- Je n'ai pas reçu de formation en communication avant ma prise de poste  
 Oui  
 Non  
 Je ne sais pas

7) Actuellement, comment jugeriez-vous votre compétence en communication auprès de vos collaborateurs ? (*Cocher une seule réponse*)

- Pas du tout satisfaisante     Peu satisfaisante  
 Plutôt satisfaisante     Tout à fait satisfaisante

8) **Depuis votre prise de poste** et dans le cadre de vos fonctions managériales, avez-vous suivi une formation ou des cours en communication ? (*Vous pouvez cocher plusieurs cases*)

- Non  
 Oui, Formation par initiative personnelle et financée par mes propres moyens  
 Oui, Formation interne à mon établissement

- Oui, Formation personnelle à la demande de mon employeur (présent ou passé)
- Oui, Lectures et documentations personnelles (livres, articles, sites internet...sur le management)
- Oui, Autres (études de management, reconversion, MOOC, coaching professionnel ...), (préciser) : .....

9) Estimez-vous qu'il soit utile de se former régulièrement à la communication

- Oui  Non

10) Aujourd'hui, quels sont les canaux que vous utilisez le plus, pour communiquer au sein de votre établissement ? (**Veillez choisir de 1 à 5 propositions**)

- Les transmissions orales d'équipe
- Mails
- Tableau d'affichage (Affiches écrites, notes de services)
- Groupe de paroles
- Entretien individuel
- Le logiciel de soins (transmissions, observations)
- Téléphone personnel ou professionnel
- Les réunions formelles d'équipe : réunion de soins, projet personnalisé ...
- Information orale, informelle au décours d'un couloir
- Cahier de liaison général
- Agenda du service
- Autre (préciser) : .....

11) Dans le cadre de votre travail de manager, privilégiez-vous plutôt une communication individuelle, ou des informations de groupe et dites-nous pour quelle(s) raison(s)? (**Une seule réponse possible**)

- Communication individuelle (préciser) :  
.....  
.....  
.....

- Information de groupe (préciser) :  
.....  
.....  
.....

12) Dans votre pratique actuelle, quels sont les outils d'aide à la communication (tests de personnalité, méthode de profilage...) que vous utilisez pour caractériser vos collaborateurs ? (**Plusieurs réponses possibles**)

- Je ne connais pas ce genre de tests, d'outils
- Aucun (merci de donner les raisons) :  
.....  
.....  
.....
- Le MBTI et le CCTI (Myers Briggs Type Indicator)

- Sigmund, 16 PF5 (16 facteurs de la personnalité)
- Test DISC
- Test Papi (Personality and Preference Inventory)
- Les types psychologiques Big Five
- Test de Gordon d'assertivité
- Autre (Merci de préciser) :

.....  
 .....

13) Pensez-vous qu'il soit acceptable de « profiler » vos collaborateurs dans un but d'amélioration de la communication ? (*Entourez votre réponse*)

**Pas du tout Acceptable**

**Tout à fait acceptable**

1                      2                      3                      4                      5                      6

14) Pour vous, la réalisation du profilage de vos collaborateurs est conditionnée par (**Plusieurs réponses possibles**) :

- L'accord du collaborateur
- Un objectif du profilage identifié (cadre avec l'équipe dirigeante).
- L'étendue de la réalisation : tous les agents d'une équipe sont profilés et les résultats sont portés à la connaissance de tous.
- La préservation de l'anonymat (confidentialité du résultat).
- Autres  
 .....
- Rien : Il n'y pas besoin de conditions particulières (préciser)  
 .....
- Rien : Le profilage n'est pas acceptable, **quelles que** soient les conditions.

15) Pourriez-vous nous expliquer en quelques lignes, les raisons qui expliquent votre choix concernant la question précédente :

.....  
 .....

### **Explication d'une méthode de « profilage » utilisée de nos jours**

Nous pour présentons une **méthode** qui se dit être une analyse comportementale qui décrit comment un individu agit, et la manière dont il s'adapte à son environnement.

Cette méthode utilise un modèle de 4 couleurs, chacune correspondant à un profil type qui permettrait à chacun de mieux comprendre sa zone de confort et d'inconfort, de prendre conscience de ses forces et ses faiblesses.

**Un même individu a un certain pourcentage de chaque profil avec un, deux ou trois profils prédominants.**

Les personnes associées au style dit « **Dominant** », sont tournées vers l'objectif à atteindre et par le résultat final. Elles aiment initier l'action.

- Leurs principales forces : leur leadership, leur capacité à faire avancer les choses.
- Leurs faiblesses sont : une certaine inflexibilité, l'impatience et leur difficulté à "profiter de la vie".

*(Exemples de comportements : a une vision macro. Est franc. Accepte les challenges. Va droit au but. Parle fort. Aime l'action.)*

Les personnes associées au style dit « **Influent** », sont directes et ouvertes. Leurs actions et décisions sont plutôt spontanées.

- Leurs principales forces : l'enthousiasme, la persuasion et la sociabilité
- Leurs faiblesses : leur implication dans trop de projets à la fois et leur relativement faible capacité d'écoute.

*(Exemples de comportements : Enthousiasme et optimiste. Aime collaborer et persuader. N'apprécie pas d'être ignoré. Délègue facilement. A du mal à finir les tâches. Suis la mode et les tendances.)*

Les personnes associées au style dit « **Stable** », sont ouvertes et plutôt indirectes. Observent et réfléchissent avant d'agir. Ces personnes recherchent le consensus avant d'agir.

- Leurs principales forces résident dans le fait de prendre soin des autres.
- Leurs principales faiblesses : ces personnes manquent parfois d'assurance, d'assertivité et sont un peu trop sensibles.

*(Exemples de comportements : n'aime pas être pressé. Agit calmement. Aide volontiers. Est humble et engagé. Parle doucement. Résiste aux changements)*

Les personnes associées au style dit « **Conscientieux** » sont indirectes et réservées. Ces personnes sont souvent perfectionnistes et pointilleuses. Elles sont préoccupées par le fait de trouver la bonne solution à un problème.

- Leurs principales forces sont la précision, la fiabilité, l'indépendance, le suivi et l'organisation.
- Leurs principales faiblesses sont liées au fait d'être trop prudent et d'avoir tendance à remettre à plus tard certaines décisions car parfois trop pointilleuses.

*(Exemples de comportements : Apprécie l'autonomie. Est réfléchi et factuel. Aime les détails. A peur de se tromper. A du mal à prendre des décisions rapides. Recherche la perfection).*

Cette méthode a d'abord été élaborée pour décrire les différents profils, en identifiant les comportements des personnes à différentes situations. A ce jour il existe divers outils (formations à l'identification des profils) et questionnaires pour identifier un des 4 profils types d'un individu.

16) Connaissez-vous cette méthode d'identification de profilage ? *(Un seul choix possible)*

Oui

Non

17) A première vue, pensez-vous cette méthode de profilage est intéressante

**Pas du tout intéressant**

**Tout à fait intéressant**

1

2

3

4

5

6

18) Pensez-vous qu'il soit acceptable ou non de faire un profilage de vos collaborateurs en utilisant cette méthode présentée ci-dessus ? *(Entourez votre réponse)*

**Pas du tout Acceptable**

**Tout à fait acceptable**

1

2

3

4

5

6

19) Existe-t-il parmi vos collaborateurs, des personnes que vous estimez être « dominantes, influentes, stables ou consciencieuses » ? (*Toutes les cases peuvent être cochées*)

- Dominantes
- Influentes
- Je n'en identifie aucun
- Stables
- Consciencieuses

20) Concernant votre travail de manager en EHPAD, pensez-vous que cette méthode (Identification des profils de vos collaborateurs), puisse vous aider à... : (**Cocher jusqu'à 4 propositions**)

- Je ne sais pas
- Je ne pense pas que cet outil puisse m'aider
- Obtenir une meilleure progression professionnelle des agents
- Améliorer la circulation de l'information
- Potentialiser l'efficacité de l'équipe (cohésion de groupe)
- Obtenir une amélioration des conditions de travail
- Favoriser la gestion de conflit
- Un moyen de sélectionner les profils les plus adaptés à l'exécution des tâches.
- Aider et faciliter l'entretien d'embauche.
- Aider à l'objectivité lors de l'entretien annuel d'un agent.
- Un moyen d'exclure les personnalités susceptibles de créer des troubles dans l'établissement.
- Autre : (merci de préciser) :  
.....  
.....  
.....

21) Dès demain, au sein de votre établissement, pensez-vous que cette méthode puisse être utilisée et pour quelles raisons ?

- Oui
- Non

22) Expliquez les raisons :

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

23) Pour vous, la réalisation du profilage de vos collaborateurs par cette méthode est conditionnée par : (**Plusieurs réponses possibles**) :

- L'accord du collaborateur
- Un objectif du profilage identifié (cadre avec l'équipe dirigeante).

- L'étendue de la réalisation : tous les agents d'une équipe sont profilés et résultats sont portés à la connaissance de tous.
- La préservation de l'anonymat (confidentialité du résultat).
- Autres  
.....
- Rien, Il n'y pas besoin de conditions particulières (préciser)  
.....
- Rien, cette méthode de profilage n'est pas acceptable, quelles que soient les conditions.

24) Pourriez-vous nous expliquez en quelques lignes, les raisons qui expliquent votre choix concernant la question précédente :

.....  
 .....  
 .....

25) Selon-vous, existent-ils ou non des limites à cet outil ou des freins à son utilisation (**Réponse longue autorisée**)

.....  
 .....  
 .....  
 .....

**Félicitation, vous arrivez au terme du questionnaire !**

Si vous souhaitez en savoir plus, il s'agit de la méthode DISC.

Pour vous tester, voici un lien pour réaliser un auto-questionnaire :

<https://www.dividendes.ch/test/test-disc-gratuit/>

Vous trouverez aussi 2 questionnaires en annexe, il en existe de nombreux différents

**Merci pour votre aide, et votre participation !**

Anne, Emilie, Louiza, Patrice et Alexandre vous remercient !



**BOUZEBRA Louiza** : IDE référente en EHPAD, unité géronto-psychiatrique, Centre Hospitalier de Carcassonne.

**CAPLIER Alexandre** : Médecin Coordinateur d'EHPAD, Les Terrasses, association Arpavie – Meudon

**GAUBERT Anne** – Tarayre : IDEC en EHPAD, centre hospitalier Saint Affrique – Aveyron

**JACROT Emilie** : IDE en SSIAD, Domusvi Paris 18<sup>ème</sup>, prise de poste IDEC en septembre 2021

**VIC Patrice** : Etudiant Infirmier coordinateur, en recherche d'un avenir prometteur. Ivry sur Seine

### DISC Personality Profile

**Instructions:**

1. Choose the setting in which your responses will be made: Work, home, church, social, etc.
2. Carefully read the four phrases in each box below. Circle the number adjacent to the phrase **MOST** descriptive of you in the setting you have chosen. (The number is irrelevant at this point.)
3. Circle the number adjacent to the phrase that is **LEAST** descriptive of you in the setting you have chosen. (The number is irrelevant at this point.)
4. For each box, choose **ONLY ONE** "Most" and **ONLY ONE** "Least" response.
5. This sheet should be completed within **SEVEN MINUTES**, or as close to that as possible.

	Most	Least		Most	Least
Trusting, Enthusiastic	2	2	Affectionate, Tender	2	5
Tolerant, Respectful	4	4	Simple, Compliant	5	4
Courageous, Adventurous	5	1	Determined, Wants results	1	1
Agreeable, Accommodating	3	3	Content, Gratified	3	5
Innovative, Visionary	1	1	Unafraid, Independent	1	1
Reserved, Reticent	4	5	Reserved, Cautious restraint	4	4
Sociable, Congenial	5	2	Carefree, Lacks caution	2	2
Peacemaker, Negotiator	3	3	Kind, Cordial	3	5
Precise, Accurate	5	4	Conscientious, Plans for future	4	5
Focused, Goal-oriented	1	5	Recognition, Seeks advancement	1	1
Team player, Accommodating	5	3	Venturesome, Audacious	2	2
Encourage others, Stimulating	2	2	Dependable, Good listener	3	3
Sensitive, Becomes frustrated	4	4	Rules make it boring, Ruleless	2	2
Stand up to opposition, right	1	1	Challenges the rules, Daring	5	1
Complacent, keeps feelings inside	3	3	Rules make it safe, Security	3	3
Tell my side of the story, want to be heard	5	2	Rules make it fair, Justice	4	5
Seeks balance, Calm	3	3	Likes awards, Accomplishments	1	1
Talkative, Charismatic	2	5	Enjoys social, Group-gatherings	2	5
Orderly, Follows the rules	5	4	Continues education, Cultured	5	4
Fast paced, High spirited	1	1	Wants to be safe, Unthreatened	3	3
Systematic, Time management	4	5	Cautious, Calculating	4	5
Anxious, Hurried	1	1	Consistent, Thorough	5	3
Dependable, Persistent	3	3	Outgoing, Enthusiastic	5	2
Emotional, Impulsive	2	2	Take charge, Direct approach	1	1
Detached, Too careful	5	4	Excitable, Cheerful	2	2
Unrealistic, Overcommitted	2	2	Supporter, Advocate	3	5
Complacent, Resist change	3	5	Methodical, Exact	5	4
Blunt, Overbearing	5	1	Competitive, Argumentative	1	1
A good analyzer	4	4	I will get the facts	4	5
A good listener	3	3	I will follow through	3	3
A good encourager	2	2	I will lead them	1	5
A good delegator	1	1	I will persuade them	2	2
Forceful, Driven	1	1	Loyal, Reflective	3	3
Optimistic, Charismatic	5	2	Likes a challenge, Pioneering	1	1
Cooperative, Let's do it together	5	3	Analytical, Tactful	5	4
Accuracy counts, Precise	4	4	Popular, Persuasive	2	2
Will wait to buy, Patient	3	3	Agreeable, Approachable	3	3
Will buy on impulse, Decisive	1	1	Animated, Exuberant	5	2
Will spend on what I want, selfish	2	5	Dauntless, Bold	1	1
Will do without, Self-controlled	5	4	Orderly, Adaptive	4	4
Rigid, Wants things exact	4	4	Authoritative, Influencer	5	1
Avoids monotony, Bored by routine	5	2	Enjoys attention, New opportunities	2	5
Seeks change, Goes for it	1	1	Avoids conflict, Relaxed	3	3
Congenial, Acts of kindness	3	5	Goes by the book, Diplomatic	5	4
Impulsive, Emotional	2	2	Creative, Unique	2	2
Calculating, Overload w/details	4	5	Bottom line organizer, Results oriented	1	5
Demanding, Domineering	1	1	Trustworthy, Authentic	5	3
Non-confrontational, Predictable	5	3	High standards, Looks to benchmarks	4	5

## Annexe 2 – Les résultats du questionnaire

**Tableau 1**

**Paramètres** **Cohorte totale n= 49**

**Carrière professionnelle**

**Professions**

Directeurs (%)	20 (40,8)
MEDCO (%)	11 (22,4)
IDEC (%)	14 (28,6)
CDSFF (%)	4 (8,2)

**Age**

20-29 ans	0 (0)
30-39 ans	15 (30,6)
40-49 ans	10 (20,4)
50-59 ans	18 (36,7)
> 60 ans	6 (12,2)

**Expérience sur poste actuel**

< 2 ans	16 (32,7)
2-5 ans	13 (26,5)
5-10 ans	5 (10,2)
>10 ans	15 (30,6)

**Tableau 2**

**Paramètres** **Cohorte totale n = 49**

**Dans votre travail de manager, la communication, vous semble :**

<b>1 Pas du tout importante</b>	<b>0 (0)</b>
<b>2</b>	<b>0 (0)</b>
<b>3</b>	<b>1 (2)</b>
<b>4</b>	<b>2 (4,1)</b>
<b>5</b>	<b>3 (6,1)</b>
<b>6 Très importante</b>	<b>43 (87,8)</b>

**Compétences en communication lors de la 1<sup>ère</sup> prise de poste / Compétences auprès des collaborateurs actuelle**

Peu suffisante (%)	23 (46,9)	5 (10,2)
Plutôt satisfaisante (%)	23 (46,9)	40 (80,6)
Pas du tout satisfaisante (%)	3 (6,1)	0 (0)

Tout à fait satisfaisante (%)	0 (0)	4 (8,2)
<b>Estimez-vous qu'il soit utile de se former régulièrement à la communication ?</b>		
Oui		48 (98)
Non		1 (2)
<b>Avant votre prise de poste managériale, formations en lien avec la communication, estimation individuelle</b>		
Pas de formation en communication (%)		24 (49)
Formation insuffisante (%)		13 (26,5)
Formation suffisante (%)		9 (18,4)
Ne sait pas (%)		3 (6,1)
<b>Formations suivies depuis prise de poste</b>		
Non (%)		16 (32,2)
Oui, Autres (études de management, reconversion...(%))		11 (25,6)
Oui, formation personnelle à la demande de l'employeur(%)		10 (23,3)
Oui, lectures et documentations personnelles (%)		10 (23,3)
Oui, formation par initiative personnelle (%)		5 (11,6)
<b>Se former à la communication est :</b>		
Utile (%)		48 (98)
Non utile(%)		1 (2)
<b>Canaux les plus utilisés pour communiquer</b>		
Transmissions orales d'équipes (%)		43 (87,8)
Réunions formelles d'équipes (%)		34 (69,4)
Mails (%)		33 (67,3)
Logiciels de soins (%)		32 (65,3)
Tableau d'affichage (%)		27 (55,1)
Entretien individuel (%)		23 (46,9)
Information orale, information au détour d'un couloir (%)		11 (22,4)
Téléphone personnel ou professionnel (%)		11 (22,4)
Groupe de paroles (%)		7 (14,3)
Cahier le liaison général (%)		5 (10,2)
Agenda de service (%)		2 (4,1)
Autre (%)		0 (0)
<b>Information de groupe ou communication individuelle ?</b>		
Information de groupe (%)		39 (79,6)
Communication individuelle (%)		10 (20,4)
<b>Outils d'aide à la communication utilisés au quotidien</b>		
Aucun (%)		25 (51)

Je ne connais pas ce genre de tests (%)	24 (49)
Sigmund (%)	2 (4,1)
Big Five (%)	1 (2)
Test de Gordon d'assertivité (%)	1 (2)
MBTI/CCTI (%)	0 (0)
Test DISC (%)	0 (0)
Test PAPI (%)	0 (0)
Autres (%)	2 (4,1)
<b>Acceptabilité de faire passer un test de profilage</b>	
1 Pas du tout acceptable	7 (14,3)
2	7 (14,3)
3	22 (44,9)
4	12 (24,5)
5	1 (2)
6 Tout à fait acceptable	0 (0)
<b>La réalisation du profilage est conditionnée par :</b>	
L'accord du collaborateur (%)	35 (71,4)
Un objectif de profilage identifié (%)	28 (57,1)
La préservation de l'anonymat (%)	19 (38,8)
L'étendue de la réalisation (%)	11 (22,4°)
Rien, le profilage n'est pas acceptable (%)	5 (10,2)
Rien, il n'y a pas de conditions particulières (%)	4 (8, 2)
Autres (%)	2 ( 4, 1)
<b>Connaissez-vous cette méthode de profilage ?</b>	
Non (%)	34 (69,4)
Oui (%)	15 (30,6)
<b>A première vue, pensez-vous que cette méthode de profilage, est intéressante ?</b>	
1 Pas du tout intéressante	2 (4,1)
2	6 (12,2)
3	7 (14,3)
4	14 (28,6)
5	13 (26,5)
6 Tout à fait intéressante	7 ( 14,3)
<b>Acceptabilité ou non, de faire passer un test de profilage aux collaborateurs, via la méthode présentée</b>	
1 Pas du tout acceptable	5 (10,2)
2	5 (10,2)

3	8 (16,3)
4	17 (34,7)
5	10 (20,4)
6 Tout à fait acceptable	4 (8,2)
<b>Y a-t-il parmi vos collaborateurs des personnes que vous estimez être dominantes, influentes, stables ou consciencieuses ? Choix multiples</b>	
Consciencieuses (%)	42 (85,7)
Dominantes (%)	41 (83,7)
Influentes (%)	41 (83,7)
Stables (%)	40 (81,6)
Je n 'en identifie aucun (%)	2 (4,1)
<b>Concernant votre travail de manager en EHPAD, pensez-vous que cette méthode puisse vous aider à :</b>	
Potentialiser l'efficacité de l'équipe (%)	27 (55,1)
Favoriser la gestion de conflit (%)	18 (36,7)
Améliorer la circulation de l'information(%)	16 (32,7)
Obtenir une meilleure progression professionnelle des agents (%)	16 (32,7)
Un moyen de sélectionner les profils les plus adaptés à l'exécution de tâches (%)	16 (32,7)
Aider à l'objectivité lors de l'entretien annuel d'un agent (%)	(14,3)
Je ne pense pas que cet outil puisse aider (%)	7 (14,3)
Je ne sais pas (%)	6 (12,2)
Obtenir une amélioration des conditions de travail (%)	6 (12,2)
Aider et faciliter l'entretien d'embauche (%)	4 (8,2)
Un moyen d'exclure les personnalités susceptibles de créer des troubles dans l'établissement (%)	3 (6,1)
Autres (%)	1 (2)
<b>Dès demain, pensez-vous que cette méthode puisse être utilisée, et pour quelles raisons ?</b>	
Oui	19 (38,8)
Non	30 ( 61,2)
<b>Souhaitez-vous recevoir le mémoire, une fois qu'il sera finalisé ?</b>	
Oui	36 (72,9)
Non	13 (27,1)

## **Extraits du logiciel EXCEL, pour les réponses ouvertes, retranscrites par les participants, sans rectifications et/ou corrections**

### **Précisez pourquoi vous privilégiez une information de groupe ?**

Afin de limiter la déformation de l'information au cours des différentes transmissions. Lors d'une information collective, tout le monde entend le même message, au même moment (en n'excluant pas le fait que la déformation est toujours possible)

Permet de toucher plus de monde en moins de temps

Pour que l'information redescende du chef de service au salarié du même service

Le même discours pour tout le monde

Plus facile avec une équipe de plus de 250 salariés ; informations données à tous, au même moment

Parce qu'on bosse en équipe pardis

Le message est le même pour tout le monde et diffusé au même moment

Par souci d'équité dans le partage des informations et pour un gain de temps

Pour que tout le monde ait la même information

diffusion de masse d'une ou plusieurs informations

diffusion plus large d'un message, d'une consigne, d'une demande

Large écoute et discussion de points de vue divers

Pour toucher le plus grand nombre sur des informations de moyenne importance

gain de temps ; information similaire pour tous

Gain de temps

Afin de pouvoir échanger à plusieurs recueillir plus d'informations quand c'est nécessaire et pouvoir faire passer les informations à un plus grand nombre de professionnels. L'entretien individuel rentre aussi dans mon mode de communication lorsque j'ai une information à faire passer un seul professionnel.

même info donnée à l'ensemble du personnel

Nombre de collaborateurs important

optimiser la communication

Je pars du principe qu'en globalité il s'agit d'une équipe de soins donc tout le monde doit se sentir impacté de près ou de loin par l'information donnée

Par contre, quand il s'agit d'entretien de recadrage en individuel bien sûr

A partir de groupe de travail sur des thèmes bien définis.

Pour que tout le monde entende la même chose et aille dans le même sens.

Passer les messages pour tous, beaucoup moins stigmatisant

Cela permet de répéter les choses et de les réexpliquer de façon différentes pour être mieux comprises et acceptées

Pour fédérer les équipes et avoir tous les retours possibles avant de finaliser une décision

En fonction des cas ou des situations, le canal de communication sera différent (individuel ou collectif)

Évite les transformations de paroles, permet de pouvoir répondre rapidement à certaines questions ou inquiétudes dans un premier temps je fais une communication de groupe pour que chacun entende la même chose et qu'il y ait le moins de prise possible à des interprétations, les comptes rendus sont importants, si un membre de l'équipe n'a pas intégré l'information, je le revois en individuel. Les deux modes de communication sont parfois nécessaires

donner une même information à tous et répondre aux questions

S'inscrit dans la logique d'un travail en équipe pluridisciplinaire + gain de temps

Plutôt information de groupe pour ne pas stigmatiser le dysfonctionnement ou l'erreur (si de faible importance, si fautive, entretien en individuel bien sûr) et provoquer l'analyse et le questionnement général (analyse de pratique, mise à distance sur l'évènement...)

Cela permet de faire passer les messages au plus grand nombre et surtout Cela soude la cohésion de groupe  
Pour renforcer les relations professionnelles, l'esprit d'équipe et augmenter la motivation  
Cohésion d'équipe, même info entendue par tous.

Afin de toucher un maximum de monde et que chacun ait le même niveau d'information  
En fait tout dépend de l'information à transmettre. Mais je privilégie l'information de groupe afin que tous aient la même  
Que l'information transmise soit identique pour tous les salariés  
Si il y a des questions, que les réponses soient entendues par tous  
Information plus diffuse  
tout le monde est présent et tout le monde entend la même chose même si souvent il est difficile d'avoir tout le monde  
(environ 50 salariés au total)

**Pourriez-vous nous expliquer en quelques lignes, les raisons qui expliquent votre choix concernant la question précédente :**

Très peu de torn-over sur l'établissement. Equipes anciennes  
Tout le monde doit se faire tester pour avoir une étude valable  
Le profilage doit se faire dans un climat de confiance avec le "futur" collaborateur. Il faut également définir qu'est ce que nous recherchons via le test : un profil cible par rapport à un poste définit (ex: asd, ide...)  
Tout doit être expliqué pour éviter les malentendus.  
je ne peux pas répondre à vos dernières question car je ne peux m'exprimer sur un sujet que je ne connais pas.  
Tu veux des lignes, bah t'ora des mots : 1984 IS dead  
Je suis contre le profilage mais si j'étais dans l'obligation de "classifier" les personnels en terme de potentiel, l'accord du collaborateur me paraît être la base et la finalité de ces tests doit être constructive  
Comment puis-je me prononcer sur une méthode qui m'est inconnue ?  
Je pense que si nous devons réaliser un test de personnalité il est important d'avoir l'accord de la personne concernée, pour une question d'éthique, de confiance.  
Si cela est nécessaire le test doit avoir un objectif vis à vis de l'organisation, attribuer de nouvelles missions en fonction des résultats par exemple et bien entendu avec l'accord du salarié  
L'utilisation d'un outil de profilage sur un agent nécessite forcément l'accord de ce dernier  
méthode intrusive et non acceptable si accord non recueilli  
accord indispensable du collaborateur concerné  
Ce n'est pas une pratique habituelle dans notre secteur, donc elle doit être expliquée et validée.  
c'est un moyen intéressant pour identifier les attentes de la personne et ajuster, si besoin, son management individuel  
Le profilage permettrait de travailler la GPEC  
que tout le monde connaisse les objectifs d'application de la méthode à des fins de communication  
Déjà écrit  
Afin de mieux cerner l'équipe avec laquelle je travaille et avoir les meilleures réactions afin que la communication soit efficiente  
chaque salarié est en droit de savoir qu'il passe un test et quel est le but de celui-ci  
C'est une analyse de la personnalité du salarié et cela doit rester encadré dans son usage  
Profilage = délicat, peut-être mal perçu, il faut informer et expliquer avant de pratiquer ce type de test  
Pas de connaissance en la matière  
intrusion  
Je ne me vois pas en tant que manager utiliser ce genre de test. Malgré tout, d'après la formation que j'ai eu, je sais que le manager doit s'adapter au maximum à ses agents pour tendre à un management de qualité mais faut-il en arriver jusque là?  
Je pense que le manager doit faire preuve aussi d'intuition et c'est aussi en créant du lien via la communication adaptée à chaque agent que le management devient efficace : impacter l'agent en fonction de ses besoins (valeurs, ...)  
moi, j'ai pu faire des tests mais dans un cadre bien défini.  
Manque de formation  
Je pense qu'il faut être très clair et très transparent sur les buts à atteindre et la méthodologie

Pour pouvoir identifier les choses et les améliorer il faut l'accord des collaborateurs et un cadre bien défini  
Je ne connais pas les méthodes de profilage mais j'imagine qu'il ne doit être fait que s'il y a un objectif derrière  
En expliquant bien l'objectif, les personnes testées sont aussi très intéressées par une meilleure connaissance d'elles mêmes  
En tant qu'individu, je n'ai pas forcément envie d'être profilé et, par conséquent, de profiler formellement mes employés

Le management par le profilage ne me semble pas baser sur des valeurs de respect et d'humanisme que l'on doit à chaque être humain.

le profilage va catégoriser, cloisonner les individus... dans un contexte évolutif... de plus il est possible de se fabriquer un profil lorsque l'on a les clés des tests...

Méthode acceptable si une information claire a été dispensée dont les finalités, et si elle concerne toute l'équipe afin de mettre en place une communication plus efficiente à titre individuel et collectif.

Le profilage doit être cadré par les services RH afin de ne pas connaître de situation d'abus. Les dérives d'un profilage non consenti pour le collaborateur, c'est que l'employeur peut chercher une faiblesse dans le comportement professionnel pour se séparer de lui ou pour mieux détecter les erreurs de ce dernier. Le consentement est essentiel pour comprendre la démarche (souhait d'optimisation des collaborations, d'amélioration des positionnements individuels, de prévention des conflits...) mais également pour ne pas vivre le profilage comme une sorte de raccourci de jugement et de "classement" de l'employeur

L'anonymat permet au collaborateur de répondre sans crainte

Comme évoqué dans les précédentes questions, je pense que chaque personne, chaque profil ne peut se définir uniquement sur un modèle type préconçu. Les profils évoluent, changent selon la maturité professionnelle de chacun et surtout les expériences de vie mais aussi les épreuves professionnelles et personnelles que traverse nos collaborateurs. Mes craintes est que l'utilisation de ces tests finisse par altérer mon jugement et mon intuition, que les relations humaines et ma communication avec mes collaborateurs ne soit plus spontanée mais définie au travers des résultats des tests effectués, que je finisse par catégoriser sans objectivité les profils de collaborateurs dans des cases qui les définissent à un instant seulement et pas définitivement

Importance du lien de confiance, pédagogie

pour passer un test quel qu'il soit il faut que le collaborateur soit d'accord

Je ne connais pas précisément les tests de profilage et leur fiabilité. Ils pourraient peut être aider sur des recrutements de postes clés, mais j'imagine mal généraliser à tout recrutement.

Ne pratiquant pas le profilage, j'ai choisi les réponses qui à mon sens sont les plus judicieuses

Les techniques et/ou outils managériaux utilisés doivent être connus par les salariés

Respect indispensable de l'accord, confidentielle,

l'anonymat permet à chacun de parler sans avoir le jugement des autres sur leur façon de penser et d'être

### **Expliquez les raisons qui expliquent que cette méthode puisse être ou non utilisée au sein de votre établissement**

Actuellement en période COVID, nos actions se focalisent uniquement sur l'accompagnement des résidents mais en sortie de crise, pourquoi pas ?

Afin de définir les forces et faiblesses de chacun et comprendre l'autre dans sa manière de travailler

simple d'utilisation et d'interprétation

il faut une formation

J'utilise déjà la méthode Ennéagramme

On est en EHPAD mec, pas au FBI

les personnels sont recrutés sur des compétences et des qualités qui sont évaluées en entretien annuel, mais également au quotidien.

Nous avons d'autres priorités actuellement avec la 4ème vague de pandémie.

En tant que manager, nous nous faisons un avis sur le profil de chacun. Un outil ne me paraît pas utile

Cf les précédentes réponses

la méthode nécessite d'être analysée plus en profondeur et testée auparavant

méthode intéressante, à méditer

méconnaissance de l'outil, à approfondir

La mise en place nécessite des explications sur les objectifs recherchés.



le personnel aura du mal à s'y prêter  
climat social compliqué  
pb temps / moyens humains pour le faire ; nombreux vacataires  
Comme med co je ne suis pas manager  
Comme dit précédemment afin que l'on n'est une très bonne connaissance de notre équipe et qu'on puisse désamorcer des conflits et avant tout que la communication soit efficace en fonction des personnalités de chacun  
associer des personnes  
Réticence des salariés  
Manager insuffisamment formé, équipe non prête pour ce type de test  
Équipe direction non formée  
pas de candidats à recruter et besoin de fidéliser les présents  
Je n'aurais pas le temps de l'utiliser au sein de l'établissement ou je travaille et je n'en vois pas l'intérêt  
Vu la personnalité de mes collaborateurs et cette tendance à se retourner vers les syndicats dès qu'il y a une nouveauté pour savoir si c'est légale.  
Ce n'est pas la politique de l'établissement  
D'abord définir le but à atteindre et pourquoi  
Nous sommes dans une restructuration quasi totale depuis ma prise de poste  
Améliorer le travail de l'équipe soignante et sa cohésion  
Toujours en expliquant bien les choses et la finalité du test, elle peut permettre de créer une dynamique de groupe  
Réticence du personnel à passer le test  
Permet une meilleure connaissance de ses équipes et donc d'adapter la communication aux personnes  
l'utilisation des mots a de l'importance: Dominant, influant, stable.... est-ce que vous vous rendez compte des effets pervers de telles méthodes si elles sont utilisées par un manager en position hiérarchique? Que ces méthodes soient utilisées en coaching avec un interlocuteur neutre pour apprendre à mieux se connaître est une chose, par un manager en position hiérarchique, je persiste à dire que c'est dangereux  
certains Directeurs ne sont pas "aptes" à utiliser ce genre de test et majoreraient la souffrance au travail de leurs subordonnés. De plus, ils se déresponsabiliseraient .... "le test a dit que...."  
Manque de temps, intérêt dans les relations duelles mais l'intérêt "collectif" me semble plus limité  
optimisation des collaborations, amélioration des positionnements individuels, prévention des conflits...  
Des profils antinomiques peuvent très bien collaborer  
Je ne connais pas cette méthode, il m'est donc impossible de me prononcer  
Cibler les profils pourrait aider à optimiser nos talents en interne. En proposant à chaque profil des missions adaptées à ses compétences professionnelles et ses softs skills. Des missions qui permettra de valoriser le collaborateur et l'accompagnement vers une démarche d'amélioration et d'évolution professionnelle. Dans un démarche qualité dans le cadre de l'élaboration du projet d'établissement par exemple ou la préparation à la coupe pathos. Avantages: gain de temps et économie je suppose  
Oui, pour les raisons précédentes, Sous réserve qu'elle soit validée et présentée à l'équipe préalablement  
la peur d'être jugé par leur hiérarchie  
Embauche  
Besoin de pédagogie avant de mettre en place ce type de méthode, et donc de temps  
Je ne suis pas convaincue de son intérêt  
Pour améliorer le circuit de l'information, de la communication et optimiser le recrutement  
Meilleure prise en charge des résidents, politique d'adhésion de l'équipe  
la résidence nécessite de manière urgente une reprise de la communication pour arrêter les rivalités et difficultés qui existent entre les différents services. Cette méthode pourrait aussi aider les cadres intermédiaires en grande difficulté.

**Pourriez-vous expliquer en quelques lignes, les raisons qui expliquent votre choix concernant la question précédente**

En cas d'apparition de tensions dans une équipe  
idem plus haut  
idem que précédemment : confiance du collaborateur et objectif du profilage  
pour éviter une mauvaise interprétation de la raison de ce profilage

je ne maîtrise pas assez cette méthode

WE are not FBI

L'accord du collaborateur est la base et l'utilisation de ce type de méthode doit s'inscrire dans un projet d'évolution professionnel choisi

toute nouvelle méthode doit être appliquée en transparence et un retour aux collaborateurs

Il doit exister une relation de confiance entre collaborateurs

Je ne retiens plus l'anonymat pour pouvoir travailler sur les résultats avec le collaborateur

cf réponse précédente question en doublon

cf réponse précédente question en doublon

accord du collaborateur indispensable

idem

facilite et objective le travail de profilage

J'y ai déjà répondu précédemment

connaître les objectifs partagés ; les intentions pour la stratégie d'établissement

Utilisation du résultat du profilage connue

Afin de gérer des conflits possibles et avant tout de communiquer de manière efficace

connaître l'objectif du test

Ce type d'outils doit rester encadré dans son usage

On ne peut pas se passer du consentement

Profilage intrusif, pouvant influencer après les relations entre professionnels

pas de candidats

Idem que précédente

avant d'utiliser, il faudra une discussion avec les représentants du personnel et donc expliquer l'utilité et par conséquent établir un protocole d'utilisation si cela est accepté et validé en commission.

non

n

comme tout à l'heure il faut l'accord de l'ensemble des collaborateurs avec des explications précises et concrètes des moyens utilisés et des objectifs attendus pour que cela aboutisse à un résultat efficace sur le terrain

Pour améliorer la dynamique de l'équipe il faut que toute l'équipe soit profilée. Un retour d'ensemble peut être fait à l'équipe mais je pense que le profil de chacun doit rester anonyme

Les raisons sont les mêmes que précédemment : expliquer et respecter

d

Permet un meilleur ciblage des équipes

déjà fait

.

.

Cadrage du but des profils avec les équipes RH pour éviter les abus de l'employeur ou des supérieurs hiérarchiques (outils pouvant être utilisés contre les salariés). Et consentement du salarié pour expliquer le but du profilage (souhait d'optimisation des collaborations, d'amélioration des positionnements individuels, de prévention des conflits...) et ne pas se sentir jugé ou "classé" selon son profil

correction vis à vis des salariés, pertinence des textes en vue d'améliorer l'organisation du service...

Il semble important d'adhérer

Comme évoqué dans les précédentes questions, je pense que chaque personne, chaque profil ne peut se définir uniquement sur un modèle type préconçu. Les profils évoluent, changent selon la maturité professionnelle de chacun et surtout les expériences de vie mais aussi les épreuves professionnelles et personnelles que traverse nos collaborateurs. Mes craintes est que l'utilisation de ces tests finisse par altérer mon jugement et mon intuition, que les relations humaines et ma communication avec mes collaborateurs ne soit plus spontanée mais définie au travers des résultats des tests effectués, que je finisse par catégoriser sans objectivité les profils de collaborateurs dans des cas qui les définissent à un instant seulement et pas définitivement

Nécessite d'établir un lien de confiance avec l'équipe et d'expliquer l'intérêt à l'agent de mieux le connaître .

l'accord et l'anonymat sont indispensables pour un management participatif

Cela permettra d'avoir des réponses claires aux questions éthiques que peuvent soulever une méthode de profilage

Ce type d'outil peut à mon avis créer des incompréhensions et de la réticence si l'objectif n'est pas clairement explicité. Il me semble que les résultats doivent rester confidentiels car sont privés, ce n'est pas à l'employeur de diffuser à tous

Non

Ménager la susceptibilité des agents , un meilleur management d équipe  
Meilleure efficacité

## BIBLIOGRAPHIE LITTÉRAIRE DU/DIU

**AIM, O. BILLIET, S.** (2020) Communication, éditions DUNOD

**BARDIN, L.**(2013) L'analyse du contenu, PUF

**BEAMISH G.** (2005) How chief executives learn and what behaviour factors distinguish them from other people. *Industrial Commercial Training*;37(3) pp. 138-44

**BELL, RM, Fann SA, MORRISON JE, Lisk JR.**(2011 Nov-Dec) Retermining personal talents and behavioral styles of applicants to surgical training: a new look at an old problem, part I. *J Surg Educ.* 68(6):pp. 534-41.

**BOUSSUAT, B, DAVID, P, LAGACHE, J.** (2013) *Manager avec les couleurs : l'humain au cœur du management opérationnel.* 2e édition Dunod

**BRUCHON-SCHWEITZER, M. BOUJUT, E.** (2014) *Psychologie de la santé. Concepts, méthodes et modèles.* 2e édition Paris: Dunod

**CEZIRA M.** Fantini Nogueira-Martins, Luiz Antonio Nogueira-Martins, Egberto Ribeiro Turato . (2006) Medical students' perceptions of their learning about the doctor–patient relationship: a qualitative study. *Medical education*

**DIVITA, S.**(1995) Perfect job awaits if our personality is right. *Marketing News* 1995;29(9):10.

**DIVITA, S.** (1995) How to interpret personalities of job candidates. *Marketing News* 1997;31(13):17

**FOSSLAND J.** (2004) Use the DISC method to determine FSBO personality styles. *RealityTimes.*

**FUQUA, RM, and Bryan J** (2017). The psychology of leadership selection: DISC results and leadership success in health care. *Adv. Social Sci. Res. J* 4 (10):97–102.

**GALLOT, S., VERLAET L.** (2019) Questionner, concevoir et conduire le changement personnel et organisationnel dans le contexte contemporain de rationalisation managériale, dans *Communication & management* 2019/1 (Vol. 16), pp. 7-12

**GROSBOIS, J-M. a,\* , VALENTINB, M-L., VALENTINB, V., WALLABERT, B. , LE ROUZIC B .** (January 2019) L’outil DISC améliore la communication et les résultats de la réhabilitation respiratoire : une approche comportementale adaptée . Revue des Maladies Respiratoires . Volume 36, Issue 1, pp. 39-48

**HECQUARD, F.** (2014) Manager une équipe en bibliothèque ; comment développer les compétences de mon équipe ? pp. 187-227

**HETHERINGTON HL.**(2001) The wizard and Dorothy, Patton and Rommel: negotiation parables in fiction and fact. Pepperdine Law Rev ;28(2):pp. 289-315.

**Timothy J. Keogh,<sup>a,b</sup> Jennifer C. Robinson,<sup>c</sup> and J. Michael Parnell<sup>d</sup>.** ( 2019) Assessing Behavioral Styles Among Nurse Managers: Implications for Leading Effective Teams. Hosp top pp. 32-38

**LE BOTERF, G.** *De quel concept avons-nous besoin ? Dossier : les compétences de l’individuel au collectif*, Soins Cadres n° 41, 2002, p. 20

**Rapport concertation grand âge et autonomie**, dossier de presse, 28 mars 2019

**REYNIERSE JH, ACKERMANN D, FINK AA, HARKER JB.** (2000) The effects of personality and management role on perceived values in business settings. Int J Value-Based Management ;13(1):pp.1-13.

**RICHARD C, LUSSIER M, GALARNEAU S et al.** (2010) Compétence en communication professionnelle en santé. *Pedagogie Med* ;11 pp. 255-72.

**SCARBEZC, M.** (March 2007) Using the DISC system to motivate dental patients. *J Am Dent Assoc*;138(3):381-5

**STERN, P., SCHOETTL, J-M.** (2019) La Boîte à outils du Management :Les styles de communication : l’outil DISC, Dunod éditions, pp. 28-29

**WITTEZAELE, J.J. GARCIA, T** (2007) Palo Alto ou les paradoxes de la communication, *Sciences Humaines* 2007/7 (N°184), p. 15

Sites internet : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/EHPAD/10910957>

<https://annuaire.action-sociale.org/etablissements/adultes-handicapes/>

<https://discinsights.com/william-marston>

<https://www.universalis.fr/encyclopedie/experiences-de-bavelas-leavitt>