

OUTILS DU MANAGER

**LE MODE
D'EMPLOI
DES
AUTRES**

INFLUENCER SANS MANIPULER

CÉDRIC WATINE



www.outilsdumanager.com

Le mode d'emploi des autres

Influencer sans Manipuler

Cédric Watine

Fondateur du site, des podcasts, des vidéos et des form'actions

www.outilsdumanager.com



*« Les hommes doivent s'accepter différents et se vouloir
complémentaires »*
Léopold Sédar Senghor



Bonjour,

Vous êtes unique.

Vos collaborateurs aussi.

Mon intention en écrivant ce guide est de vous aider.

Vous aider avant tout à vous comprendre vous-même.

Ensuite, vous aider à saisir à quel point vos collaborateurs sont différents.

Puis à voir ces différences comme autant de forces et de complémentarités.

Et enfin, à trouver concrètement comment mettre ces richesses au service de votre projet collectif.

Si ce livre peut aider quelqu'un d'autre, n'hésitez pas à le partager.

Si vous voulez aller plus loin : www.outilsdumanager.com

Cédric Watine.

Calais, le 16 Décembre 2019.



POURQUOI UNE MÉTHODE ?

Vous faites déjà du DISC sans le savoir
Une équipe variée est plus efficace, mais...
Gagner du temps
Le grand gâchis qui ne dit pas son nom !
Dé-dra-ma-ti-ser
Ça marche avec mon Boss ?

LE DISC C'EST QUOI ?

Les 2 Axes
Les 4 Profils
Est-ce un Classement ?
Des Territoires

POURQUOI LE DISC ?

Rapide et Simple...
Comportemental
Manipulation !

CONSEILS POUR (BIEN) DÉBUTER.

Passez le test !
Imprimez la Carte
Apprenez à observer
Ne classez pas trop vite !
Scannez votre équipe !
Indices Dominant, Influent, Stable, Conscientieux
Pas de bon ou de mauvais, svp
Trompez-vous !
Imposer son profil ?



POURQUOI UNE MÉTHODE ?

Naturellement, vous analysez les comportements et vous classez les personnes selon leurs modes de communication.

Avoir une méthode vous permettra d'être plus efficace, moins partial, et plus rationnel dans vos interactions.



VOUS FAITES DÉJÀ DU “DISC” SANS LE SAVOIR !

Vous savez bien que nous sommes tous différents. Vous voyez bien que Paul aime les détails, alors que Barbara est plus vite dans l'action, etc.

Votre cerveau est ainsi fait qu'il absorbe toute la journée une masse considérable d'informations.

Sans que vous en ayez conscience, il remarque que Paul est souvent en retrait sur sa chaise alors que Barbara est plutôt carrément en avant, sur le bord, et même qu'elle se lève parfois en criant très fort.

Vous sentez aussi que des gens vous mettent mal à l'aise ou en colère, alors qu'avec d'autres, vous vous sentez tout de suite sur la même longueur d'onde.

Bref, vous sentez des différences, des affinités ou pas avec les autres.

Sans forcément le réaliser, vous classez les personnes instinctivement.

Peut-être pas de manière très scientifique. Peut-être de manière basique.

Par exemple, Hervé, vous l'avez mis dans la case “blabla”. Donc, vous allez essayer de l'éviter le matin à la machine à café parce que sinon, c'est parti pour une demi-heure d'inefficacité.

Vous en voulez à Paul parce que quand il vous demande une information, au lieu de faire l'effort de se lever de sa chaise, il se contente de vous balancer un mail de 3 pages alors que vous êtes dans le même bureau.



Bref, vous avez déjà un système de classification. Le seul problème, c'est que je ne suis pas sûr qu'il vous aide beaucoup. Je dirais même qu'il vous handicape dans votre capacité à mener vos équipes.



UNE ÉQUIPE VARIÉE EST PLUS EFFICACE, MAIS ...

De nombreux articles soulignent l'intérêt d'avoir dans son équipe des profils différents et complémentaires.

Ainsi, le "prudent" compensera les excès de "l'enthousiaste".

"L'administratif" bordera les actions du "commercial".

La "mère poule" consolera les collègues vexés par "l'autoritaire".

Etc.

Et pourtant, ça ne se passe pas comme cela dans la vraie vie.

Et on peut aussi lire à longueur d'article qu'il faut de la cohésion, du collectif... Et tout faire pour que cette équipe s'entende au mieux. Parce que sans entente, pas d'exécution efficace.

Du coup, pour ne pas prendre de risque, vous avez tendance à recruter des éléments avec qui vous allez bien vous entendre.

En fait, tout ça ne veut pas dire grand chose tant que vous n'avez pas mis un nom sur les choses : c'est quoi un profil différent ? C'est quoi "bien s'entendre" ? C'est quoi "complémentaire" ?

Ce que je vous propose, avec le profil DISC, c'est d'identifier vos différences de manière rationnelle et surtout non affective...

Mais cela ne suffira pas. Il faudra aussi que vous soyez "outillé" pour faire fonctionner tout ce beau monde ensemble.

D'où l'intérêt d'une méthode de communication.



GAGNER DU TEMPS

Vous pouvez gagner 30 ans d'expérience.

Une méthode, ça sert à gagner du temps. Ça sert à profiter de l'expérience des spécialistes qui l'ont utilisée avant vous. Ça sert à décrypter le réel et à l'analyser rapidement pour déclencher une action adaptée.

Vous entrez dans la pièce, vous regardez comment la personne est habillée, comment elle est assise, si elle se lève pour vous dire bonjour, la manière dont elle vous sert la main, son regard. Puis vous écoutez : le ton de sa voix, le débit, le volume.

Et en 5 minutes, vous savez déjà de quelle manière vous allez lui parler. Et même dans quel ordre vous allez aborder les choses.

Avec un Anglais, parler anglais, c'est mieux...

Un autre argument : pour communiquer avec des Anglais, vous aurez le réflexe d'apprendre l'anglais. Vous prendrez un minimum de cours pour maîtriser les bases et les structures. Et ensuite vous pratiquerez dès que possible.

Avec le DISC, je vous propose la même chose : vous donner un cours sur le langage des autres pour que vous puissiez passer à la pratique le plus vite possible.

Mais la première difficulté, c'est que pour le moment, vous n'avez probablement même pas conscience de votre propre langue ! Vous ne savez pas si vous vous comportez comme un D, un I, un S ou un C. On y reviendra.



LE GRAND GÂCHIS QUI NE DIT PAS SON NOM !

Je vous rappelle que vous travaillez dans une entreprise et qu'en tant que manager, votre job est de faire en sorte que votre équipe délivre une performance et obtienne des résultats. Vous êtes aussi entraîné à éviter le gâchis ...

Or, quel est le gâchis *caché* le plus important dans une structure de plus de 10 personnes ?

C'est la **friction de communication**. Et la friction augmente avec le nombre de personnes. Je fais souvent cette démonstration en conférence.

Entre 15 personnes, il y a 105 relations possibles. La relation entre le nombre de personnes et le nombre de relations est exponentielle.

La friction, ce sont tous les conflits. Toutes les personnes démotivées parce qu'elles ne se sentent pas écoutées ou à leur place. Mais ça, c'est la partie visible de l'iceberg.

Il y a aussi tous ces petits moments où vous vous rendez compte qu'on n'a pas bien compris ce que vous aviez dit ou demandé. Et là, vous vous mettez en colère...

Et pourtant...

Dites-vous bien qu'à chaque fois que nous n'êtes pas compris, c'est de votre faute.



DÉ-DRA-MA-TI-SER !

En France, on adooooore le drame, le conflit, la révolution, l'opposition, la bagarre, les réconciliations...

Avoir une méthode, cela permet d'éviter ce "drama" et surtout cette personnalisation du conflit.

Ça permet de passer de « *il est stupide celui-là, il m'énerve...* » à « *nous avons un problème, comment le résoudre ?* ».

Quand on est en conflit avec quelqu'un, il y a deux manières de faire : soit on le blâme de tous les maux et on continue à être en colère, soit on analyse les choses et on extériorise le conflit.

C'est-à-dire qu'on passe du mode "*affrontement*" entre deux personnes au mode "*collaboration*" contre le conflit.

Au lieu de l'épisode "*Cédric contre Alexia*", on choisit de jouer une bien meilleure version : "*Cédric et Alexia contre leur conflit*".

Avoir une méthode permet de dépersonnaliser la chose et passer au mode résolution.

Avoir un modèle de communication, c'est la même chose. Ça dépersonnalise les choses. On ne juge plus l'autre. On prend en compte que nos profils sont différents. Et on fait ça de manière ouverte. On se dit les choses.

On peut même en plaisanter. Je l'ai vécu de nombreuses fois. « *Ah oui, excuse-moi, j'ai fait mon C, là, en t'envoyant tous les détails sans aller te voir* ». (je précise ici que C signifie ... consciencieux ;-)



Avoir une méthode vous servira toute votre vie.

Bien sûr. Ça va devenir une partie de vous, de votre fonctionnement. Vous allez être plus conscient et serein dans vos relations. Vous allez utiliser cela avec vos collaborateurs et ils vont tout de suite s'en rendre compte.

Et vous aussi : vous vous sentirez moins stressé. La colère ou le sentiment de ne pas être compris deviendront simplement des indices. Vous saurez alors qu'il faut passer en mode analyse pour comprendre ce qui se passe et agir en conséquence.

Mais cela ne va pas s'arrêter là. Je peux vous le dire parce que je l'ai vécu et que cela m'a transformé. C'est un effet induit.

Vous serez aussi plus respectueux des autres tout en atteignant vos objectifs. Donc plus zen et plus efficace. Vous allez faire du bien à votre équipe.



ÇA MARCHE AVEC MON BOSS ?

Vous pourrez être mieux avec vos pairs, vos collègues, votre environnement. C'est déjà pas mal.

Mais avec votre boss ?

Je l'ai souvent dit sur le Podcast...

80 % des conversations informelles que j'ai avec des Managers commencent par « *non mais tu comprends, moi, je n'ai pas trop besoin de conseils, c'est mon boss qui en aurait besoin... Tu comprends, il fait ceci et cela, c'est très démotivant pour moi et mon équipe* ».

Et donc, je dois commencer par expliquer que non... Votre boss, vous ne pouvez pas le manager. Je vous le déconseille.

Vous avez bien plus à gagner à devenir vous-même un meilleur manager, en prenant ce boss qui vous fait tant souffrir comme contre-exemple.

Néanmoins...

En apprenant le DISC, vous allez avoir tous les outils pour découvrir comment il fonctionne.

Et du coup, vous allez mieux comprendre ce qu'il attend de vous et la manière de lui faire plaisir. Et croyez-moi, si vous faites plaisir à votre boss, vous allez vous aussi vous sentir mieux !

Vous allez peut-être même trouver des clefs pour mieux le convaincre... ;-)



LE DISC, C'EST QUOI ?

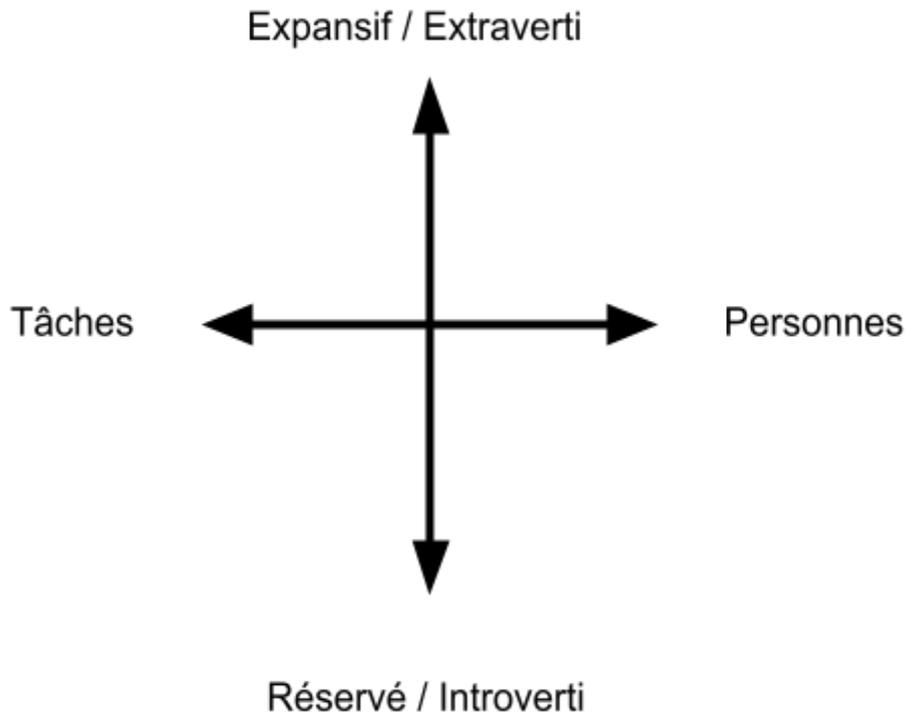
Il existe différentes interprétations du DISC, différentes variantes que vous pouvez trouver sur le Web, comme la méthode des couleurs par exemple.

Ici, je vous parle du DISC adapté à Outils du Manager.

J'aurais pu la renommer, comme beaucoup le font, mais je ne vois pas pourquoi je ne citerais pas mes sources.



LES DEUX AXES



L'axe horizontal départage les profils qui accordent de l'importance aux gens ou aux tâches.

- À gauche les personnes qui raisonnent en terme de choses à réaliser, d'objectifs à atteindre, de charge de travail, etc. ;
- À droite les personnes qui accordent de l'importance aux personnes qu'elles rencontrent, à leur réseau, au relationnel, à ce qu'on pense d'elles, etc.

L'axe vertical départage les profils expansifs et réservés.

- En haut : ceux et celles qui essaient de changer leur environnement ;
- En bas : ceux et celles qui essaient plutôt de s'y intégrer.



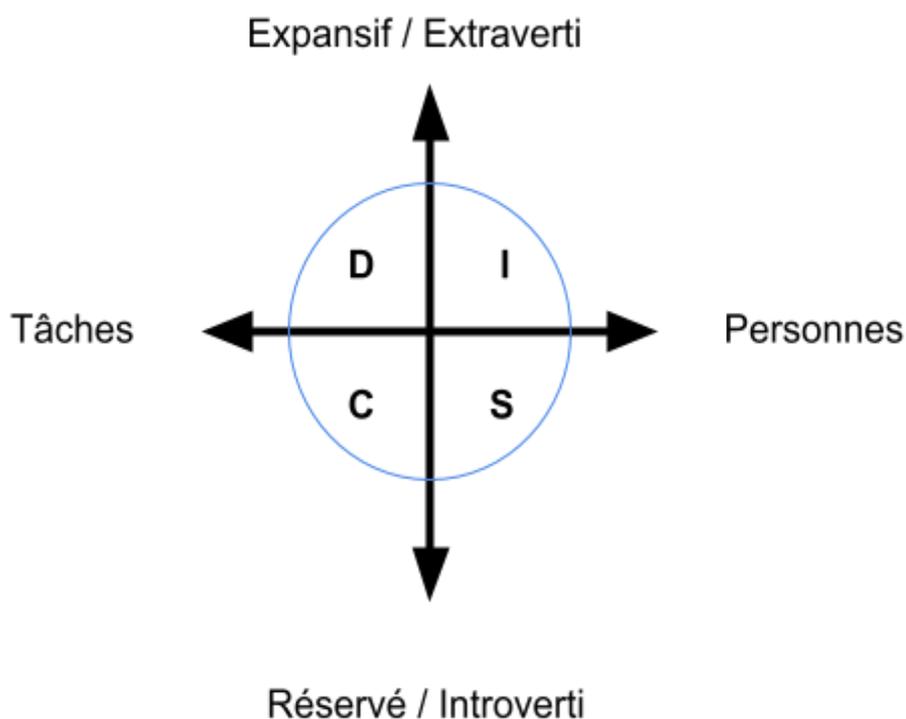
LES 4 PROFILS

Ces deux axes créent 4 cadrans.

Dans chaque cadran, un profil type : D, I, S, C.

Voilà le sens du mot DISC, pour Dominant, Influent, Stable, Conscientieux.

On classe donc bien les personnes selon 4 profils résultant de la combinaison de deux tendances.



- Dominant : orienté tâches et expansif ;
- Influent : orienté personnes et expansif ;
- Stable : orienté personnes et réservé ;
- Conscientieux : orienté tâches et réservé.



EST-CE UN CLASSEMENT ?

Non, c'est un modèle...

Il est vrai que l'on va classer les personnes.

Mais il serait plus juste de dire que l'on détermine 4 types de communication (ou comportements), puis que l'on va essayer de rattacher des personnes à chacun de ces 4 types de communication.

Nous avons tous des manières différentes de nous exprimer. On peut facilement observer cela autour de nous.

Par exemple, mon volume sonore est plus important que celui d'Alexia. Je parle lentement et Lorry parle rapidement. J'ai tendance à interrompre alors qu'Alexia me laisse toujours finir mes phrases.

Tout cela, on peut l'observer. Ce n'est pas un jugement de valeur, c'est juste une observation. Quelque chose que l'on peut voir ou entendre.

Si on s'amuse à observer tout cela sur une très grande population et avec un nombre de critères élevé, on va compiler une masse de données énorme.

On aura le nom des gens, et on saura leur comportement.

C'est-à-dire : parlent-ils fort, pas fort, rapidement, lentement, font-ils des phrases longues, courtes, parlent-ils beaucoup ou peu, interrompent-ils les autres, font-ils des pauses, hochent-ils la tête, font-ils de grands gestes, des petits gestes, pointent-ils du doigt, etc.



À force d'analyser ces données, on va faire des liens. On va par exemple voir que ceux qui parlent fort sont aussi ceux qui interrompent les autres, qui font de grands gestes.

Que ceux qui font peu de mouvements sont aussi ceux qui s'expriment avec de nombreux détails, que ceux qui laissent parler et sourient souvent sont aussi ceux qui vont venir dans votre bureau pour vous demander quelque chose plutôt que faire un mail...

Bref, on va pouvoir réunir les personnes sur des territoires. C'est tout simplement ça, les profils.



VOYEZ LES PROFILS COMME DES TERRITOIRES

Les profils, c'est ce qui réunit des personnes qui ont des comportements généraux semblables.

On va partir du principe que si je suis du profil qui parle fort, interrompt et fait de grands gestes et que l'autre est du profil qui parle peu, a besoin de temps pour formuler ses pensées et donne beaucoup de détails, nous allons avoir du mal à nous comprendre.

J'aurai donc intérêt à adapter ma communication à la sienne. C'est-à-dire à venir sur son territoire pour lui parler.

Comment je vais faire ?

Je vais d'abord l'observer, noter des détails.

Une fois que j'aurai pas mal de détails, je vais me dire « il est plutôt de type C ». Et je saurai que l'on gagne à être patient et à laisser parler un C.

Je vais donc adapter mon comportement.

Je vais aller sur son territoire, parler sa langue...

Mais attention, je ne vais pas imiter l'autre.

Je ne vais pas faire du mimétisme comme on l'entend parfois.

Le gars croise les jambes, on croise les jambes. Il se gratte le nez, on se gratte le nez. Ça part d'un bon sentiment, mais franchement, il faut être un peu plus fin que cela. En plus, on n'a pas toujours à gagner à imiter l'autre. Il faut surtout le comprendre et le respecter.



Le principe, c'est déjà de comprendre ce qu'il faut observer. Ensuite, de prendre un peu son temps pour observer.

Et lorsqu'on a un faisceau de preuves, on peut se dire « tiens, il ou elle est plutôt D, I, S ou C ».

Et à ce moment-là, on se met à s'adapter, à choisir son comportement pour qu'il soit compatible.

Alors, est-ce une caricature ?

Comme toute classification, c'est simplificateur. C'est d'ailleurs le but, de simplifier les choses.

Mais :

- Personne n'a un profil vrai à 100 %. D'ailleurs, lorsque l'on passe le test sur notre site, le résultat nous montre des pourcentages par tendance. Par exemple, D 80 %, I 50 %. C'est par simplification qu'on nomme ensuite la personne un D. On devrait dire "un D majoritaire".
- Ensuite, votre adaptation, elle, ne sera pas caricaturale. Vous allez être plus fin dans votre adaptation au profil. Vous n'allez pas surjouer. C'est là que votre finesse va entrer en jeu.
- Et enfin, on est bien sur du comportemental. Sur de l'observation. On ne classe pas les gens selon leurs opinions, origines, mentalité, ou catégorie socio-professionnelle. On est vraiment sur un schéma observation et d'adaptation. J'y reviendrai, car cela fait partie des critères qui nous ont fait choisir et aimer ce modèle...



Voilà pour le résumé du modèle DISC : c'est donc un modèle basé sur l'observation qui classe les personnes en 4 profils de communication : le Dominant, l'Influent, le Stable et le Conscientieux.



POURQUOI LE DISC ?

Il existe un tas de méthodes pour apprendre à communiquer efficacement.

Nous avons choisi le DISC parce que c'est simple à comprendre, efficace et respectueux.



C'EST RAPIDE ET SIMPLE

Il n'y a que 4 profils. Les axes sont au nombre de deux.
C'est très simple et rapide à comprendre et à utiliser.

Mais c'est puissant.

Il existe des interprétations plus complexes obtenues en combinant les résultats que l'on obtient dans chaque cadran.

Par exemple, plutôt que de dire qu'une personne est majoritairement D, on peut dire : D 50 %, I 30 %, S 10 %, C 10 %. Cela donne des sous-profils, comme par exemple "Orienté résultats". Si vous désirez approfondir, vous pourrez avoir une démarche plus complète.

Mais à notre niveau et pour nos objectifs (adapter notre communication), nous avons choisi une approche basique.

Ce n'est pas prédictif.

Autre avantage, le modèle n'a pas la prétention d'être prédictif.

Il s'agit d'une photo prise à un moment T dans un contexte C.

En effet, notre profil peut évoluer dans le temps ou selon les contextes.

On peut être D dans le travail et S en famille. Ça dépend des circonstances.

Cette notion de prédictivité, d'évolution, ne nous intéresse pas. Parce que c'est compliqué et aussi parce que ce qui nous intéresse, c'est de



savoir comment est notre interlocuteur au moment où l'on communique avec lui.

Nous voulons avoir la capacité de nous adapter tout de suite. Nous ne voulons pas trop intellectualiser la chose.

Et puis nous ne voulons pas enfermer la personne dans un "tempérament de communication", nous voulons la laisser évoluer.



MODÈLE COMPORTEMENTAL

Il n'y a pas de bon ou de mauvais profil

Ce n'est pas un test d'intelligence ou un test psychologique.

D'ailleurs, ce n'est pas un test, c'est un modèle. On ne parle pas de classement par préférences, ou de score évaluatif, ou de note sur 20.

Mais surtout, on ne se base que sur l'observation de la personne. Comme n'importe qui pourrait le faire.

On donne juste une grille de lecture un peu plus rigoureuse. Et on s'attache en toute neutralité à regarder et à écouter. On ne tire pas de conclusions.

On ne s'intéresse pas aux motivations de la personne, on ne cherche pas à savoir ce qu'elle pense, ce qu'elle aime. On ne cherche pas à définir son système de valeurs, si elle a été martyrisée dans sa petite enfance ou si elle a peur de la foule. Tout cela ne nous intéresse pas.

On n'est pas dans la recherche des causes ou des solutions. On n'est pas non plus dans un jugement de valeur.

On classe la personne dans un profil quand on dit qu'elle est S, par exemple.

Mais cela donne une indication sur son mode de communication favori, pas son schéma de pensée. Et cela n'est pas attaché à un système de valeurs ou de jugement.



C'est important de comprendre cela. Lorsque je vais décrire chaque profil, je vais bien sûr parler de leurs préférences et de leurs arguments. Par exemple, je vais dire qu'un C aime les environnements calmes. Qu'il aime avoir raison.

Mais mon seul objectif est que vous soyez vigilant dans votre mode de communication. Par exemple, pour que vous évitiez de vouloir montrer à un C qu'il a tort en parlant plus fort que lui et sans avancer d'arguments.

On ne cherche pas à changer l'autre. On veut changer notre propre mode de communication pour l'adapter à l'autre.

D'ailleurs, chez ODM, nous ne vous conseillerons jamais d'essayer de changer la manière de penser de l'autre personne. Ce n'est pas cela qui vous intéresse. Et je dirais que, éthiquement, ça serait un peu limite.

Ce qui se passe dans la tête de vos collaborateurs reste dans la tête de vos collaborateurs.

Vous, vous agissez sur leur comportement, sur leurs actions. On en a déjà parlé lorsque nous avons évoqué le **feedback** (dans le livre Le Manager Essentiel). C'est juste votre job. Influencer les gens pour que le boulot soit fait.

D'ailleurs, le DISC est très utile pour adapter notre feedback

Le **feedback** est ce qui nous sert à changer ou à encourager certains comportements chez nos collaborateurs. C'est un outil très efficace et très respectueux de l'autre. Mais pour qu'il soit encore plus efficace, vous vous rendrez compte que la manière d'intervenir, ce que vous allez dire, la manière de communiquer, peuvent s'adapter au mode de communication de l'autre.



Bref, le modèle DISC ne vise pas à changer l'autre. Il vise à changer ses actions. Et pour changer ses actions, il est préférable que vous changiez VOTRE mode de communication pour améliorer votre impact.



MANIPULATION !

On ne manipule pas l'autre, on l'influence.
C'est la grosse différence.

Manipuler, ce serait amener l'autre à faire des choses qu'il ne veut pas faire ou sans lui dire quel est mon objectif.

Ce n'est pas ce que je fais. Au contraire, mon collaborateur sait clairement ce que j'attends de lui puisque je lui demande de le faire.

Mais pour le convaincre, pour qu'il me comprenne et qu'il m'écoute, j'adopte un mode de communication qui est le sien.

Dans toute relation orale, le non verbal est très majoritaire dans l'impact qu'aura votre communication. Et si ce non verbal n'est pas cohérent, ou neutre, votre message ne sera pas entendu.

Par exemple, si vous dites à un C en hurlant « *il y en a marre de tes mails* », il ne va pas retenir ce que vous dites. Il va retenir « *il est en colère, il me fait peur* » ou « *il est complètement fou celui-là* ».

C'est-à-dire que le non verbal devient un bruit qui couvre ce que vous dites. Plus ce bruit est neutre, moins on l'entend. Et plus on entend votre message.

Lorsque vous utilisez le mode de communication de l'autre, vous réduisez le bruit et vous permettez à l'autre de bien vous entendre.

Mais un "bruit neutre", ça ne veut pas dire la même chose pour tout le monde.



Ce n'est donc pas de la manipulation. C'est comme si vous réglez votre poste de radio sur la bonne fréquence pour réduire les parasites !



CONSEILS POUR BIEN DÉBUTER

La clef pour progresser avec le DISC, c'est de pratiquer en ayant les bonnes lignes directrices.

Avoir lu cette description du DISC est déjà un grand pas.

Vous allez vous surprendre à essayer de classer vos interlocuteurs, instinctivement.

C'est un bon début, mais on peut mieux faire.



PASSEZ LE TEST !

À quel territoire appartenez-vous ?

Quand vous décidez de parler anglais, vous partez déjà du principe acquis et connu que vous êtes Français...

Pour ce qui est des modes comportementaux, nous n'avons pas forcément la conscience de notre profil !

On ne sait pas bien si on "parle" D, I, S ou C !

Quand je propose le test, très souvent, les gens sont étonnés de leur profil et parfois même... Gênés.

Le cas typique, c'est Paul, le directeur commercial qui est persuadé d'être un S (stable), c'est-à-dire quelqu'un qui a une attitude chaleureuse, qui est à l'écoute de son équipe et qui mène des actions visant à améliorer les liens entre les personnes, l'entraide, la confiance... Ce genre de choses.

Et finalement, le résultat du test montre plutôt qu'il a une composante I assez forte. Influent.

C'est-à-dire une personne certes tournée vers les personnes, mais qui parle beaucoup d'elle-même, accorde une attention importante à l'opinion qu'on a d'elle, et peut même être parfois jugée comme étant égocentrique ou superficielle...

Paul est alors tenté de nous dire que le test est faux. Mais lorsqu'on fait le tour de ses collègues, ils nous confirment le tempérament qui a été détecté lors du test.



Après cette déception passagère, Paul prend alors conscience de son profil et cela lui permet d'entrevoir la marge de progrès qu'il a pour mieux communiquer avec son équipe !

Bref, on a parfois un décalage entre notre profil ressenti et notre profil perçu. Or, celui qui compte, c'est bien notre profil perçu. C'est la manière donc nous communiquons avec les autres.

Passer le test, c'est un bon moyen de se "mettre dans le bain".
À travers les questions et à travers le rapport que vous recevrez, vous allez vous familiariser avec la méthode.

Le test n'est pas infallible...

Dans ce genre de test, on n'a pas une fiabilité à toutes épreuves. On n'a pas forcément une compréhension parfaite des questions. On n'a pas toujours envie de répondre la vérité. On est parfois bien embêté pour faire le choix entre différentes options. Mais bon, globalement, ça marche assez bien.

Vous pouvez aussi écouter tous les podcasts qui décrivent chaque profil, c'est gratuit sur le site.

L'exercice à faire est d'écouter le podcast avec un crayon et un papier et de cocher une case à chaque fois qu'un des éléments décrits correspond à votre cas.

Mais bien sûr, il y a un biais : votre jugement sur vous-même...

S'il n'avait pas passé le test, Paul aurait peut-être continué à penser qu'il était S ...



IMPRIMEZ LA CARTE DU DISC

Cette carte montre les deux axes et positionne chaque profil sur ceux-ci.

Elle donne aussi un résumé succinct des comportements typiques de chaque profil.

Imprimez-la, plastifiez-la et gardez-la dans votre poche ou affichez-la à côté de votre écran.

Vous pouvez aussi l'agrafer sur votre carnet de **1 à 1** (pour savoir ce que c'est, lisez Le Manager Essentiel).

Le but, c'est de vous faire penser le plus souvent possible au modèle et aux 4 profils.



APPRENEZ À OBSERVER

C'est très important. Il faut que vous preniez l'habitude d'observer les autres sans jugement. Ce n'est pas évident. Vous devez vous contenter de noter mentalement ce que vous voyez ou entendez.

Ce que vous voyez se classe dans deux catégories. Pareil pour ce que vous entendez.

Je vois	J'entends
Visuel	Vocal
Gestuel	Verbal

C'est le premier stade.

Vous pouvez utiliser le tableau ci-dessous pour comprendre les différences entre visuel et gestuel, verbal et vocal.

Verbal	Vocal	Visuel	Gestuel
je pense/je sens	débit rapide/lent	Habits colorés	pas et gestes grands/petits
chiffres/noms	parle fort/parle bas	Grosse voiture	regarde dans les yeux/ou pas
faits/histoires	interrompt/pauses	Lunettes colorées	tactile/ou pas
actions/personnes	longues/courtes phrases	Cravate colorée	souriant/impassible
droit au but/blabla	.../...	Cheveux très courts	gestes dessus/sous les épaules intérieur/ext. épaules
Solutions/analyse		.../...	en avant/arr. chaise doigt pointé/ou pas
.../...			bras croisés/ou pas marche vite/lentement .../...



Et ainsi de suite.

Amusez-vous à regarder les gens de cette manière.

Par exemple, dans un café, avec un carnet de notes.

Vous pouvez aussi regarder un débat, ou des acteurs, en coupant le son pour ne retenir que la partie visuelle sans être influencé par le discours.

Avec les hommes politiques, ce n'est pas toujours évident parce que ce sont des vrais pros qui peuvent avoir intérêt à brouiller les cartes. Mais par exemple, vous savez bien que la gestuelle d'un Trump est complètement opposée à celle d'un Poutine.



NE CLASSEZ PAS TROP VITE !

Le biais de confirmation

C'est un biais très connu quand on observe les choses.

On dit par exemple que quand vous avez un marteau dans la main, tout ressemble furieusement à un clou. Vous risquez donc de taper sur une vis sans vous en rendre compte.

Pour prendre un autre exemple : l'autre jour, ma fille Manon me demande mon avis sur une voiture. Je passe un moment à étudier le modèle sur internet. En sortant de chez moi, j'avais l'impression que tout à coup, les routes étaient envahies par ce modèle de voiture.

Pourtant, il y en a exactement le même nombre qu'avant mon observation.

Il est très important de séparer la période d'observation (qui sert à collecter des données) du moment où vous allez déterminer le profil.

Vous pouvez très facilement être victime du biais de confirmation avec le DISC.

Je m'explique.

Vous voyez un gars marcher vite dans la rue.

Au lieu de juste noter, « il marche vite », vous pensez « tiens, ça doit être un D ».



Du coup, tout ce que vous allez voir ensuite, ce sont des “preuves” qu’il est un D, et vous n’allez pas percevoir d’autres comportements chez lui qui appartiennent à d’autres profils.

Vous allez passer trop vite du mode “observation” au mode “confirmation”.

Vous devez prendre votre temps pour collecter les données. Surtout au début.



SCANNEZ VOTRE ÉQUIPE !

Je vous propose une approche toute simple pour vous familiariser avec le DISC.

Faites ce petit tableau.

	Dominant	Influent	Stable	Conscientieux
Collaborateur 1				
Collaborateur 2				
Collaborateur 3				
...				

Ensuite, remplissez ce tableau au fil de votre lecture des pages suivantes.

J'y ai classé des indices par profil.

Commencez par le Dominant.

À chaque fois que l'indice que vous lisez vous fait penser à l'une des personnes de votre liste, vous mettez une barre dans la colonne "Dominant" qui est en face du nom de la personne.

Puis, faites la même chose avec les profils Influent, Stable et Conscientieux.

À la fin de l'exercice, vous aurez votre interprétation du profil DISC de vos collaborateurs.

En effet, vous allez vite voir que des lettres se dégagent pour chacun. Certains, vous le verrez, ont deux tendances dominantes.



Ce n'est évidemment pas un test infaillible, mais il vous permet déjà de vous poser quelques questions.

Vous pourrez toujours confirmer votre impression en faisant passer le test à ces personnes, et améliorer votre pratique du DISC en suivant une de mes Form'actions.



INDICES POUR DÉTECTER UN “**DOMINANT**”

Résumé

Franc et Direct, il veut des résultats rapides.
Il surmonte des obstacles pour parvenir à ses fins.

Indices verbaux et vocaux

Affirme
Parle plus qu'il n'écoute
Coupe la parole
Va directement au fait sans s'embarrasser de politesses
Parle vite et fort
Ton autoritaire
Phrases courtes
Donne son avis
Raconte des histoires de réussites
« *On ne fait pas d'omelette sans casser des œufs* »

Indices comportementaux

Concentré sur les tâches
Focalisé sur les résultats
Impatient et direct
Préoccupé des délais
Regarde dans les yeux
Se fie à son instinct
N'a pas peur du conflit
N'hésite pas à s'affranchir des règles pour parvenir à ses fins
Pointe du doigt
Zone de mouvement parfois en dehors du carré ceinture/épaules



INDICES POUR DÉTECTER UN "INFLUENT"

Résumé

Cherche la reconnaissance et le contact des autres

À l'aise dans l'émotion

Bon réseau relationnel

Indices verbaux et vocaux

Pose des questions et s'intéresse

Conversations informelles

Diverge beaucoup

Raconte des anecdotes

Débit rapide

Dit ses sentiments

Partage ses émotions

Exagère les faits

Fait des onomatopées

Indices comportementaux

Animé, vivant

Visage mobile, très expressif

Spontané

Rit bruyamment

A un style vestimentaire

Faible capacité d'attention

Convivial

Parle de près

Aime le contact

Regarde dans les yeux



INDICES POUR DÉTECTER UN “STABLE”

Résumé

Cherche l'harmonie et le bien-être des autres

Indices verbaux et vocaux

Conversations informelles

Demande “comment”

Interroge

Écoute plus qu'il ne parle

Débit lent et régulier

Réservé sur ses opinions

Ne coupe pas la parole

Voix “chaude”

Utilise les prénoms

Indices comportementaux

Montre des photos de ses proches

Mode de décision consultatif

Bureau convivial

Démarche relaxée

Patient et tolérant

Orienté service voire “aide”

Vêtements sobres

Gêné par la confrontation ou la reconnaissance publique

Peut être rancunier

Lent à décider



INDICES POUR DÉTECTER UN “CONSCIENCIEUX”

Résumé

Soucieux du détail et de la précision
Rationnel plutôt que “relationnel”
Aime avoir raison

Indices verbaux et vocaux

“Pourquoi”
Interrogatif
Écoute plus qu’il ne parle
Écrit plus qu’il ne parle
Impassible
Peu de gestes
Débit lent
Discours précis et détaillé
Parle peu s’il n’est pas préparé
S’il est préparé, a tendance à trop détailler

Indices comportementaux

Focalisé sur les informations, les tâches et les process
Ordonné (mais son bureau peut paraître mal rangé)
Méticuleux
Respect des délais d’exécution
Peut avoir du mal à décider
A tendance à accumuler les données, les documents, les fichiers
Aime avoir raison
Pas à l’aise dans l’émotion
Prudent
Discret



PAS DE BON OU DE MAUVAIS PROFIL

Bien sûr, quand nous décrivons des profils, nous caricaturons, et je me moque même un peu. Je me moque de mon propre profil d'ailleurs. Mais c'est important de ne pas se dire que tel profil est meilleur que tel autre pour tel ou tel poste.

Par exemple, on croit souvent qu'un Dominant est ce qu'il y a de mieux pour le management.

Je ne le crois pas du tout.

Un des meilleurs managers que connais est un S. Il est adoré par ses équipes. Elles se jetteraient avec lui dans un incendie s'il le leur demandait.

Il est très important que vous preniez le modèle DISC pour ce qu'il est chez ODM.

Ce n'est pas un système d'évaluation, de ranking ou de sélection.

C'est un outil qui va vous servir à mieux communiquer avec les autres, en adaptant votre style.

Pour cela, et pour avoir conscience du chemin à parcourir, vous devez connaître votre style et celui de l'autre.



TROMPEZ-VOUS (mais pas trop)

Une fois que vous aurez une idée sur le profil de vos collaborateurs, vous allez noter la lettre sur le formulaire de **1 à 1** (si vous ne savez pas ce qu'est un **1 à 1**, lisez mon livre *Le Manager Essentiel*).

Vous pouvez même mettre deux lettres. En gros, celle où ils ont eu le plus gros score, et en plus petit, celle où ils ont eu le second score.

Ensuite, écoutez les épisodes de mon podcast qui s'appellent « Communiquer avec un DISC ».

Et vous allez commencer à adapter votre style. Par petites touches. Pour voir si ça marche.

Et là, mon conseil, c'est de ne pas avoir peur de vous tromper. Si jamais cela ne marche pas, il n'y a pas de mal.

Reprenez à zéro, reprenez l'observation, car les réactions des personnes vont vous renseigner encore sur leur profil. Vous allez affiner votre jugement.

Et progresser petit à petit.



IMPOSER NOTRE PROFIL ?

Je dirais que c'est une très bonne idée !

C'est une manière un peu brutale de le dire, mais vous avez le droit d'assumer votre style.

Mais je pense qu'il y a la manière de le faire.

En fait, ce que je vous propose, c'est d'offrir à vos collaborateurs des clefs de compréhension pour qu'ils puissent s'adapter à vous. Vous allez leur demander un effort pour qu'ils aient une chance de mieux se faire comprendre.

Vous allez leur donner le mode d'emploi de la communication avec vous.

Je sais que ça va plaire aux D et aux C ce que je dis.

Typiquement, par exemple, en tant que D, vous allez demander à Charles qui a une tendance C, d'arrêter de vous donner trop de détails.

Vous allez lui dire : « Maintenant, dans tes rapports, tu vas me mettre la conclusion en premier, et le raisonnement ensuite. Et pour les détails, tu les mets en annexe. Je te demande cela parce que c'est comme cela que je vais être plus efficace et c'est aussi parce que je te fais toute confiance pour les détails ».

Et cela ne vous exonère pas de faire un pas vers eux. D'adapter vous aussi votre communication. Encore une fois, on ne demande à



personne de changer sa nature profonde. Il s'agit simplement de faire des efforts en terme de communication.



Voilà.

J'espère que ce petit guide vous sera utile.
N'hésitez pas à le partager.
À vos amis, collègues ou collaborateurs.

Si vous voulez aller plus loin, visitez www.outilsdumanager.com

Vous pourrez passer le test DISC.

Vous pourrez découvrir des FORM' ACTIONS pour :

- améliorer votre charisme ;
- mieux mener vos projets ;
- développer les interactions avec vos collaborateurs.

N'oubliez pas, vous êtes unique.
Eux aussi.

Cédric Watine.
Calais, le 16 Décembre 2019.