MANAGEMENT PROFIL

EVERYTHING DiSC MANAGEMENT

Louise Bernard

09.11.2026

Ce rapport est fourni par :

discprofiles.eu
hello@discprofiles.eu

disc profiles.

ÉCHANTILLON

WILEY

INTRODUCTION À DiSC®

Bienvenue sur Everything DiSC®

Louise, vous êtes-vous déjà demandé pourquoi il est plus facile pour vous de nouer des liens avec certaines personnes qu'avec d'autres ?

Peut-être avez-vous remarqué qu'il vous est plus aisé de manager des personnes davantage centrées sur l'établissement de contacts sociaux et sur l'implication d'autrui.

Ou, peut-être vous sentez-vous plus à l'aise lorsqu'il s'agit de travailler avec des personnes qui ont une approche légère plutôt qu'avec des personnes qui veulent analyser chaque étape de travail.

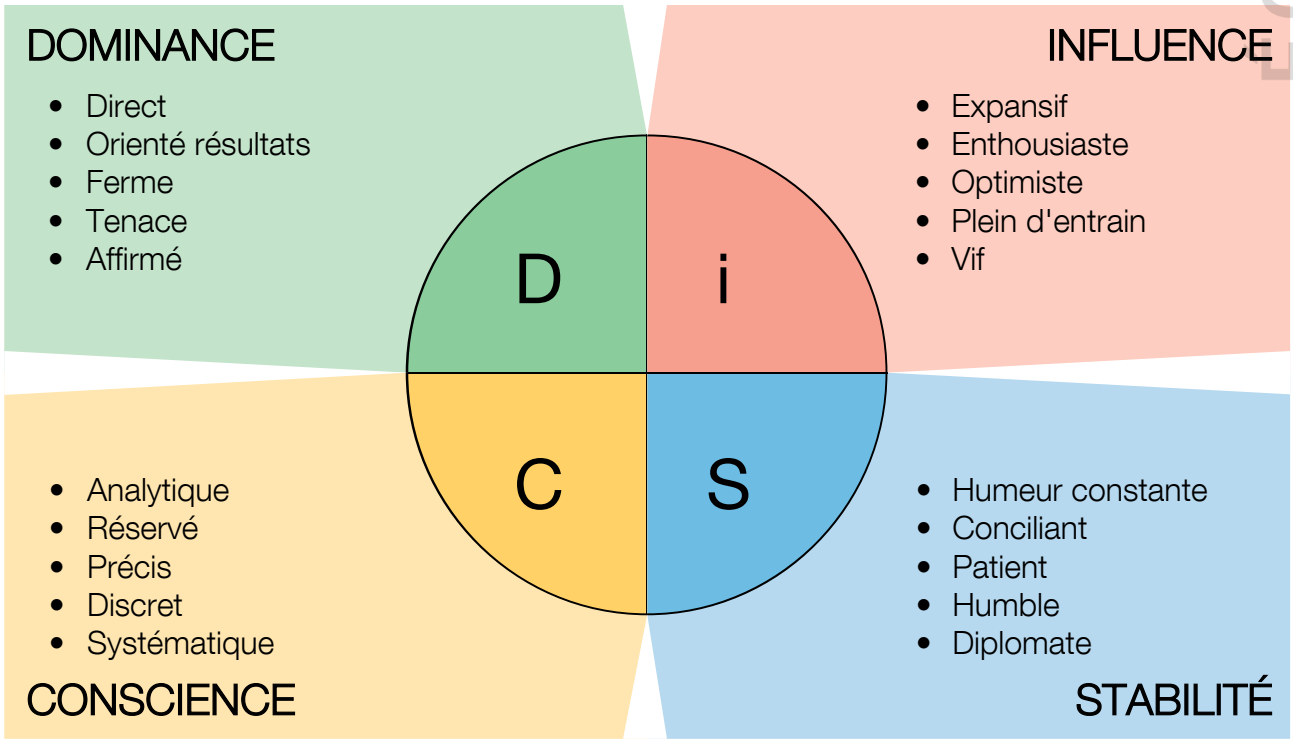
Ou encore que vous vous entendez mieux avec des personnes plus chaleureuses que sceptiques ?

Everything DiSC® est un simple outil qui offre des informations susceptibles de vous aider à mieux comprendre les autres et à mieux vous comprendre vous-même, ce qui peut être d'une formidable utilité pour un manager. Ce rapport fait usage des données provenant de votre évaluation individuelle pour vous apporter une mine d'informations à propos de vos priorités et de vos préférences en management. De plus, vous apprendrez à mieux communiquer avec les personnes dont les priorités et les préférences diffèrent des vôtres.

Principes fondamentaux

- Tous les styles DiSC ont une **valeur équivalente** et les personnes de tous les styles peuvent être des managers efficaces.
- Votre style de management est aussi influencé par d'**autres facteurs** comme les expériences de vie, l'éducation et la maturité.
- Mieux **vous comprendre vous-même** constitue la première étape pour devenir plus efficace avec vos employés et votre manager.
- Connaître le style DiSC d'autres personnes peut vous aider à **comprendre leurs priorités** et en quoi ces dernières diffèrent des vôtres.
- Vous pouvez améliorer la qualité de votre expérience en management en utilisant DiSC dans le but de construire des **relations plus efficaces**.

ECHANTILLON



© 2016 par John Wiley & Sons, Inc. Tous droits réservés. Toute reproduction, en tout ou en partie, sous quelque forme que ce soit, est interdite.

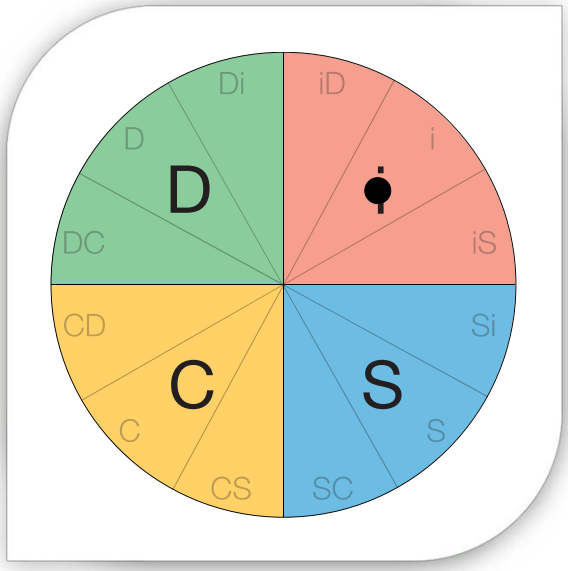
VOTRE APERÇU DiSC®

Comment ce rapport est-il adapté à votre personnalité, Louise ?

Pour tirer le meilleur parti de votre *Profil Everything DiSC® Management*, vous devrez comprendre votre carte personnelle.

Votre point

Comme vous l'avez vu à la page précédente, le modèle Everything DiSC® est constitué de quatre styles de base : D, i, S, et C. Chaque style est subdivisé en trois régions. Le schéma à droite illustre les 12 régions différentes dans lesquelles le point d'une personne peut se trouver.



Votre style DiSC® : i

La localisation de votre point indique votre style DiSC. Étant donné que votre point est situé au milieu de la région i, vous êtes de style i.

Gardez à l'esprit que tout le monde présente une combinaison des quatre styles, mais la plupart des gens tendent davantage vers un ou deux styles. Que votre point soit au centre d'un style ou dans une région qui confine à deux styles, **aucune localisation de point n'est meilleure qu'une autre.** Tous les styles DiSC® sont égaux et utiles à leur manière.

Proche du bord ou proche du centre ?

La **distance d'un point par rapport au bord** du cercle indique à quel point une personne est naturellement encline à présenter les caractéristiques de son style DiSC. Un point positionné vers le bord du cercle indique une très forte tendance à présenter les caractéristiques du style. Un point situé entre le bord et le centre du cercle indique une tendance modérée. Et un point positionné à proximité du centre du cercle indique une tendance faible. Un point au centre du cercle n'a pas plus de valeur qu'un point situé au bord et vice-versa. Votre point se situe à peu près à mi-chemin entre le bord du cercle et son centre. Donc, cette tendance est **modérée** chez vous et cela cadre probablement assez bien avec les caractéristiques correspondant au style i.

À présent que vous en savez plus à propos de la personnalisation de votre carte Everything DiSC Management, vous allez découvrir les priorités et préférences en management associées au style i. Grâce à ces connaissances, vous apprendrez comme utiliser les principes Everything DiSC pour améliorer votre capacité à diriger, déléguer, motiver et développer d'autres personnes avec plus de succès. Enfin, vous explorerez des méthodes de travail plus efficaces avec votre propre manager.

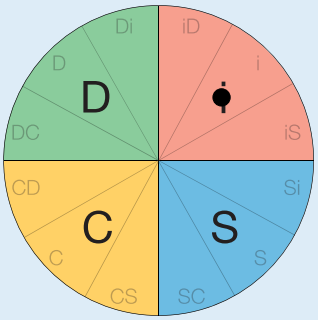
ÉCHANTILLON

© 2016 par John Wiley & Sons, Inc. Tous droits réservés. Toute reproduction, en tout ou en partie, sous quelque forme que ce soit, est interdite.

VOTRE STYLE ET VOTRE POINT DiSC®

Votre point raconte une histoire

Votre style DiSC est : i



Comme d'autres managers de style i, Louise, vous aimez probablement le contact avec les autres. Vous avez tendance à avoir un réseau relativement étendu d'amis et de collègues et il est possible que vous considériez une salle bondée d'inconnus comme autant d'opportunités de nouer des contacts. De même, vous appréciez de faire se rencontrer des personnes qui autrement ne se seraient pas rencontrées.

Il peut vous sembler facile de susciter l'enthousiasme pour vos idées des personnes que vous managez et, lorsque vous parlez, il est possible que vous fassiez valoir vos opinions avec passion. Beaucoup de gens trouvent probablement votre enthousiasme contagieux. Néanmoins, il est possible que les plus sceptiques vous trouvent trop optimiste.

Lorsque vous communiquez, il se peut que vous haussiez le ton ou amplifiiez votre gestuelle pour capter l'attention d'autrui. Et par rapport à la majorité des managers, vous avez une propension plus forte à gérer vos émotions en les verbalisant. Parfois, il est possible que votre nature quelque peu volubile vous amène à monopoliser la conversation, en particulier avec des personnes plus effacées.

En termes de gestion du temps, vous aimez être confrontée à une variété de tâches et êtes probablement ennuyée par la routine. Vous conservez plus que probablement votre enthousiasme et votre détermination sous la pression du temps. Bien que vous soyez souvent exaltée à l'idée de commencer un nouveau projet, il est possible que vous passiez parfois à l'action sans disposer d'un planning ou des ressources adéquats. Étant donné que vous êtes probablement confiante dans votre capacité à improviser, il est possible que vous préfériez une approche plus fluide.

Vous aimez probablement prendre des décisions fondées sur votre intuition, mais vous avez également tendance à accepter les idées des autres. Cependant, il se peut que vous soyez réticente à fournir un feed-back négatif par peur d'être considérée comme « la méchante ». Quelquefois, il est possible que votre optimisme vous amène à surestimer vos propres capacités ou à mal évaluer la difficulté d'une tâche.

Vous aimez véritablement être entourée d'autres personnes. Vous encouragez donc certainement les gens à travailler en collaboration. Vous considérez très probablement les séances de brainstorming comme une ouverture vers d'infinies possibilités. Néanmoins, étant donné que vous voulez naturellement nouer des contacts et collaborer avec autrui, il se peut que vous ne preniez pas toujours conscience que certaines personnes ont besoin de plus d'espace personnel.

Comme d'autres personnes de style i, il est possible que votre estime de soi soit étroitement liée à votre cercle de relations. Vous vous efforcez de faire bonne impression chaque fois que vous en avez l'occasion et il est très probable que vous vous sentiez à l'aise avec le fait d'être au centre de l'attention. En fait, vous aimez probablement raconter des histoires et amuser les autres de façon pittoresque et engageante.

En situation de conflit, il est possible que vous soyez tentée d'ignorer tout désagrément le plus longtemps possible. Néanmoins, si vous atteignez un point de rupture, il se peut que vous disiez des choses que vous regretterez. Pour vous, évacuer vos sentiments peut avoir un effet thérapeutique, mais cela peut mettre très mal à l'aise les personnes que vous managez.

Louise, comme d'autres personnes de style i, vos principaux atouts en tant que manager sont notamment votre capacité à susciter l'enthousiasme, votre énergie débordante et votre envie de rassembler les gens. En fait, il s'agit probablement de quelques-unes des qualités que les autres admirent chez vous.

ÉCHANTILLON

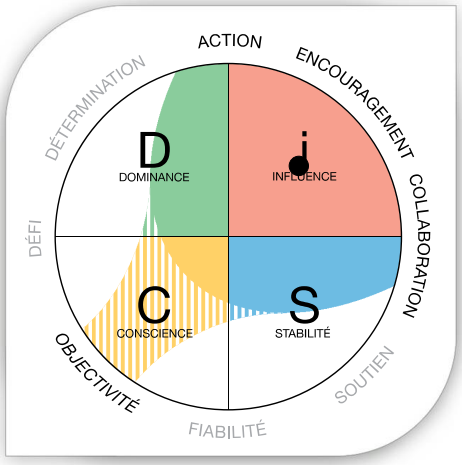
© 2016 par John Wiley & Sons, Inc. Tous droits réservés. Toute reproduction, en tout ou en partie, sous quelque forme que ce soit, est interdite.

VOS PRIORITÉS ET VOTRE NUANCE DiSC®

Votre nuance élargit le tableau

Louise, alors que la localisation de votre point et votre style DiSC® sont capables de dire beaucoup de choses à votre sujet, la **nuance** de votre carte est également importante.

Les huit mots situés autour de la carte Everything DiSC sont ce que nous appelons des **priorités** ou les principaux domaines sur lesquels les gens focalisent leur énergie. Plus votre nuance est proche d'une priorité, plus vous êtes susceptible de focaliser votre énergie sur ce domaine. Tout le monde a au moins trois priorités et certaines personnes en ont parfois quatre ou cinq. **Avoir cinq priorités n'est pas mieux qu'en avoir trois, et vice-versa.**



Généralement, les personnes de style i ont une nuance qui confine à l'**Encouragement**, à l'**Action** et à la **Collaboration**. Votre nuance va jusqu'à inclure l'**Objectivité** qui n'est pas une caractéristique de votre style.

Quelles sont les priorités qui déterminent *votre* expérience de management ?

▶ Exprimer des encouragements

Louise, comme d'autres managers de style i, vous avez tendance à accorder de l'importance aux besoins émotionnels des gens et voulez que les membres de votre équipe se sentent satisfaits de leurs contributions. Par conséquent, il est possible que vous preniez le temps d'exprimer de la reconnaissance aux gens et de fêter les victoires collectives. Les encouragements sont importants à vos yeux, car ils stimulent les gens et les rendent optimistes par rapport à leur travail.

▶ Accorder de l'importance à la collaboration

Vous êtes encline à reconnaître l'importance des efforts collectifs et à les considérer comme un élément clé de vos méthodes de travail. Vous avez certainement tendance à intégrer d'autres personnes dans des activités et décisions importantes et vous êtes probablement fière de votre capacité à impliquer tout le monde. Vous appréciez la collaboration parce que vous pensez que si elle génère de meilleurs résultats, elle rend aussi le travail plus amusant.

▶ Agir

Les managers de style i aiment généralement l'engouement et le mouvement rapide. Vous êtes très probablement stimulée par les solutions innovantes et avant-gardistes et impatiente de commencer sans attendre de nouveaux projets. En fait, il se peut que votre rythme soit un peu rapide pour certaines des personnes que vous managez, mais plutôt que de ralentir, vous les encouragez sans doute à vous suivre. Comme vous mettez l'accent sur l'action, il se peut que vous inspiriez votre équipe à avancer tête baissée.

▶ Garantir l'objectivité

Vous avez aussi tendance à accorder une grande valeur à la qualité des résultats et aux faits objectifs, ce qui est un peu inattendu pour une personne de style i. Comme vous vous focalisez souvent sur la précision, il est possible que les idées vagues ou ambiguës vous mettent mal à l'aise. Vous avez tendance à analyser les options de façon rationnelle avant de poursuivre tout plan d'action et vous attendez probablement des membres de votre équipe qu'ils fassent preuve d'autant de précision.

ÉCHANTILLON

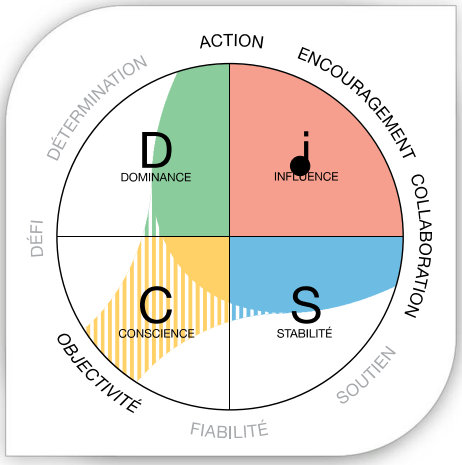
© 2016 par John Wiley & Sons, Inc. Tous droits réservés. Toute reproduction, en tout ou en partie, sous quelque forme que ce soit, est interdite.

VOS PRÉFÉRENCES EN MANAGEMENT

Qu'aimez-vous dans le management ?

Tout le monde n'est pas motivé par les mêmes aspects de son travail. Comme d'autres personnes de style i, il est possible que vous aimiez travailler avec d'autres à la réalisation d'un objectif commun et vous pouvez mettre tout en œuvre pour créer un environnement stimulant dans lequel les gens peuvent s'exprimer. De plus, vous appréciez probablement que le management vous permette d'aider les autres à réussir dans leur développement professionnel. En même temps, vous aimez probablement mener votre équipe vers des résultats objectifs et bien fondés.

Vous aimez probablement bon nombre des aspects suivants dans votre travail :



Que disent vos priorités à propos de ce qui vous motive et de ce que vous trouvez stressant ?

FACTEURS DE MOTIVATION

- Développer des relations chaleureuses
- Continuer à faire bouger les choses
- Inciter autrui à donner le meilleur de soi
- Promouvoir la créativité
- Développer un état d'esprit optimiste avec les autres
- Susciter l'engagement d'autrui
- Accroître l'enthousiasme
- Mettre l'accent sur la précision et l'exactitude
- Trouver des erreurs ou des failles de conception

Qu'est-ce qui sape votre énergie de manager ?

Puis, il y a des responsabilités de management qui sont synonymes de stress pour vous. Comme vous voulez maintenir des relations amicales et être appréciée, il se peut que vous ayez des difficultés à mettre la pression sur les gens pour obtenir des résultats, notamment si cette démarche implique de les affronter. En outre, vous n'appréciez sans doute pas les climats maussades ou qui freinent votre rythme énergique. De plus, vous pouvez trouver stressant que les gens de votre équipe ne parviennent pas à être précis.

Bon nombre des aspects suivants de votre travail peuvent être stressants pour vous :

FACTEURS DE STRESS

- Donner du feed-back désagréable aux gens
- Être affirmée ou insistante vis-à-vis d'autrui
- Prendre des décisions pénibles en toute indépendance
- Travailler avec constance à la réalisation d'objectifs à long terme
- Gérer les personnes dubitatives ou sceptiques
- Ne pas pouvoir faire usage de votre intuition
- Devoir modérer votre rythme
- Prendre des décisions sans avoir le temps de l'analyse
- Se tromper ou être prise au dépourvu

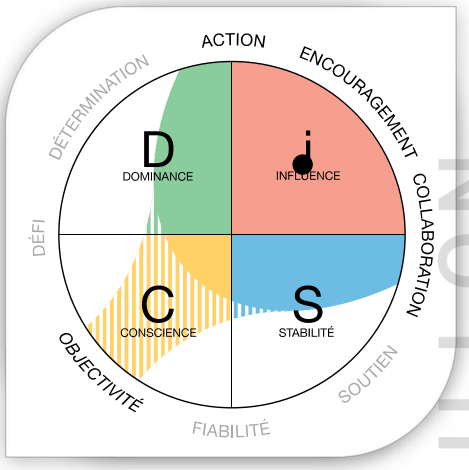
ÉCHANTILLON

© 2016 par John Wiley & Sons, Inc. Tous droits réservés. Toute reproduction, en tout ou en partie, sous quelque forme que ce soit, est interdite.

VOTRE STYLE DIRECTIF ET DÉLÉGATIF

En tant que manager, vous pouvez penser que manager et déléguer efficacement à vos employés est plus complexe que simplement transmettre une mission avec un « s'il vous plait » et un « merci ». Peut-être avez-vous remarqué que chaque employé répond positivement à différents types d'instruction et de feed-back. Certains souhaitent des instructions spécifiques et sont ouverts aux feed-backs objectifs, d'autres veulent exactement le contraire. Vous avez une approche naturelle par rapport à la démarche directive ou délégative qui est fonction de votre style DiSC® et de vos priorités. Cependant, pour maximiser la satisfaction et la productivité, il est important de tenir compte du niveau d'efficacité de votre approche avec des employés de différents styles.

Louise, comme vous mettez **fortement l'accent sur les encouragements**, vous avez tendance à être optimiste à propos des gens et de leurs capacités. Ainsi, vous donnez généralement aux individus un jugement favorable en l'absence de preuves du contraire et pouvez attribuer des tâches aux membres de l'équipe sans vous assurer qu'ils ont les compétences pour effectuer le travail.



De même, vous **préférez collaborer** et les personnes que vous managez peuvent se sentir valorisées par votre confiance en leurs capacités. Cependant, lorsque les situations exigent une approche plus directe, vous pouvez avoir des difficultés à être sévère et à tenir les gens pour responsables.

Comme vous **êtes centrée sur l'action**, vous avez tendance à faire preuve de rapidité lorsque vous dirigez les gens. Vous essayez probablement de susciter l'enthousiasme des autres vis-à-vis de leurs tâches, mais dans votre empressement à faire avancer les gens, il vous arrive occasionnellement d'être vague par rapport aux détails.

En outre, votre style directif et délégatif est probablement influencé par votre priorité supplémentaire qui n'est pas habituelle pour le style i.

Comment abordez-vous le fait de diriger et de déléguer ?

FORCES

- Donner des instructions d'une manière sympathique et positive
- Veiller à ce que les gens se sentent importants dans leur contribution
- Encourager la créativité dans l'exécution des tâches
- Susciter l'enthousiasme
- Faire avancer les gens
- Vous assurer de la qualité des résultats

DÉFIS

- Pousser les gens à mener à bien leurs tâches
- Juger les aptitudes et compétences des gens sans les surestimer
- Faire pression sur les gens pour obtenir des résultats
- Fixer des résultats ambitieux
- Écouter les préoccupations des gens en rapport avec leurs missions
- Prendre en considération les besoins des autres

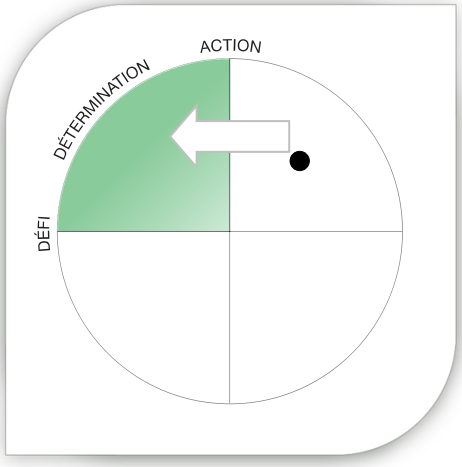
ÉCHANTILLON

© 2016 par John Wiley & Sons, Inc. Tous droits réservés. Toute reproduction, en tout ou en partie, sous quelque forme que ce soit, est interdite.

DIRIGER ET DÉLÉGUER AVEC LE STYLE D

Comment le style D aime-t-il travailler ?

Les personnes de style D donnent la priorité au résultat final et sont déterminées à réussir. Elles sont prêtes à agir sans détour si cela peut leur permettre de réaliser les objectifs et, contrairement à vous, elles placent le succès au-dessus d'aspects plus sociaux du travail. Elles souhaitent être libres de prendre des décisions sans l'avis des autres et comme elles accordent de l'importance à l'indépendance, il se peut qu'elles ne partagent pas votre préférence à collaborer et à travailler étroitement au sein d'une équipe. De même, comme elles sont autonomes et ont l'esprit de compétition, elles ont probablement moins besoin des encouragements que vous exprimez régulièrement.



Problèmes potentiels liés à la collaboration

Souvent, les personnes de style D remettent les choses en question et sont sceptiques, et elles peuvent défier votre autorité si elles ne sont pas d'accord avec vous. Elles ne partagent pas l'attention que vous portez au ressenti d'autrui et peuvent se montrer brusques ou sûres d'elles lorsqu'elles expriment leurs opinions. Et comme vous avez tendance à présumer du meilleur en chacun, il vous arrive de prendre leur attitude d'assurance pour de la compétence, même si elles ne disposent pas des aptitudes ou de l'expérience nécessaires. Dans ce cas, il vous arrive d'être surprise si elles ne livrent pas le travail que vous attendiez.

Comment être efficace avec le style D

Comme vous, les personnes de style D sont rapides. Elles sont prêtes à prendre des risques s'ils leur permettent d'atteindre les résultats qu'elles souhaitent, et elles sont souvent à la recherche de projets nouveaux et passionnants. Par conséquent, montrez-leur l'objectif global d'une tâche et comment il peut mener à des résultats impressionnants. Si elles ont exprimé un jugement sensé par le passé, faites preuve de respect à l'égard de leurs idées audacieuses et de leur capacité de prise de décision. Et si elles manquent d'expérience, assurez-vous que leur ambition ne dépasse pas leurs qualifications et compétences.

S'ils ont moins d'expérience :

- Ne confondez pas confiance et compétence.
- Examinez leurs programmes avant de les laisser continuer.
- Informez-les qu'avec l'expérience, ils acquerront plus d'autonomie.
- Faites en sorte qu'ils vous consultent avant que des décisions risquées soient prises.
- Faites le point pour vous assurer qu'ils respectent les délais.

S'ils ont plus d'expérience :

- Montrez-leur le moyen le plus pratique d'être productifs.
- Soyez directe quant aux résultats que vous attendez.
- Fixez un délai et laissez-les découvrir comment procéder.
- Spécifiez les limites de leur autorité tout en leur accordant toujours une certaine autonomie.
- Assurez-vous qu'ils comprennent les conséquences des raccourcis qu'ils prennent.

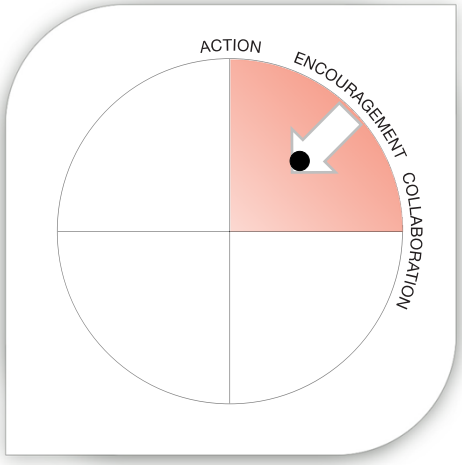
ÉCHANTILLON

© 2016 par John Wiley & Sons, Inc. Tous droits réservés. Toute reproduction, en tout ou en partie, sous quelque forme que ce soit, est interdite.

DIRIGER ET DÉLÉGUER AVEC LE STYLE i

Comment le style i aime-t-il travailler ?

Comme vous, les personnes de style i sont généralement enjouées et optimistes. Vous êtes tous deux enclins à être sociables et à vous exprimer librement, et elles apprécient probablement votre tendance à les encourager. Comme elles sont attirées par des projets passionnants, elles peuvent se montrer impatientes si elles sont contraintes de travailler sur des tâches routinières. De plus, elles ont besoin qu'on les incite quelque peu à partager leurs opinions et ont tendance à être à l'aise lorsque les idées et les conversations s'échangent librement. En fait, c'est quand elles peuvent se montrer sincères par rapport à leurs besoins qu'elles sont les plus décontractées.



Problèmes potentiels liés à la collaboration

Comme vous, les personnes de style i veulent travailler dans un environnement coopératif dans lequel on accorde plus d'importance aux gens qu'au rendement. Elles aiment canaliser leur énergie débordante dans des efforts collaboratifs et n'apprécient pas les missions susceptibles de les isoler. Vous trouvez certainement aisé de développer des relations amicales avec elles. Il peut donc vous paraître difficile de leur donner des feed-backs négatifs. Et dans le cas où des problèmes surviennent, il arrive que ces individus les minimisent ou les ignorent en profitant de manière non intentionnelle de votre tolérance.

Comment être efficace avec le style i

Comme vous, ces individus ont tendance à avancer rapidement. Ils peuvent être impatients à l'idée d'entreprendre des tâches créatives et préfèrent être libres d'avancer à leur propre rythme rapide. En raison de leur énergie et de leur enthousiasme, ils sont susceptibles d'apprécier tout projet qui nécessite de la rapidité dans la réflexion ou une approche nouvelle. Veillez à vérifier fréquemment les progrès des personnes qui manquent d'expérience. Encouragez la créativité de celles qui sont plus expérimentées tout en les tenant pour responsables des délais et résultats.

S'ils ont moins d'expérience :

- Encouragez-les.
- Veillez à ce qu'ils ne perdent pas les détails de vue.
- Tenez-les pour responsables des délais non respectés ou des étapes ignorées.
- Vérifiez leur compréhension dans la mesure où leur enthousiasme peut cacher un manque de clarté.
- Limitez les possibilités de contacts sociaux.

S'ils ont plus d'expérience :

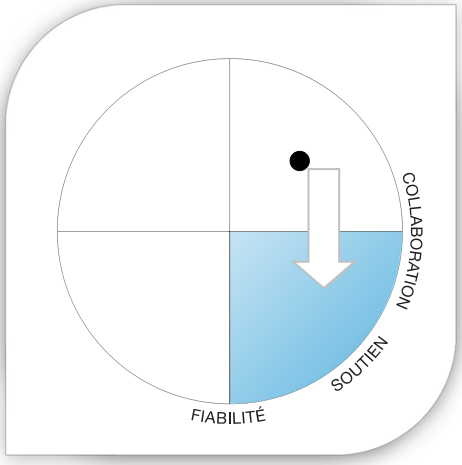
- Prenez le temps d'examiner leurs idées avec eux.
- Autorisez-les à prendre les commandes au sein d'un groupe.
- Veillez à ce qu'ils restent concentrés et dans les temps.
- Reconnaissez publiquement leur contribution.
- Encouragez-les à avancer.

ÉCHANTILLON

© 2016 par John Wiley & Sons, Inc. Tous droits réservés. Toute reproduction, en tout ou en partie, sous quelque forme que ce soit, est interdite.

DIRIGER ET DÉLÉGUER AVEC LE STYLE S

Comment le style S aime-t-il travailler ?



Les personnes de style S sont souvent conciliantes et flexibles. Elles acceptent facilement d'être dirigées et feront rarement pression pour obtenir plus d'autorité. Toutefois, elles peuvent avoir besoin de plus de soutien que ce que vous donnez naturellement. Elles hésitent en général à s'exprimer ou se montrer sûres d'elles et, pour éviter la confrontation, elles gardent souvent leurs problèmes pour elles. Ainsi, leurs idées peuvent être perdues ou étouffées et vous ne prenez par conséquent conscience de leur gêne que lorsqu'il est trop tard.

Problèmes potentiels liés à la collaboration

Ces individus apprécient un rythme méthodique et aiment se concentrer sur leurs tâches sans être interrompus par des changements soudains ou des évolutions radicales. C'est la raison pour laquelle ils peuvent trouver intimidant ou stressant l'environnement à grande vitesse que vous privilégiez. À la différence de vos propres préférences, ils ont tendance à être précautionneux lorsqu'ils abordent des projets, refusant qu'on les presse à donner des réponses rapides. Par conséquent, vous pouvez être frustrée par leur hésitation à prendre des risques, tandis que votre disposition à changer rapidement le programme peut les énerver.

Comment être efficace avec le style S

Comme vous, les personnes de style S se sentent particulièrement à l'aise dans des environnements conviviaux et coopératifs. Elles partagent votre désir de collaborer et de nouer des contacts personnels. Elles apprécieront donc les possibilités d'apporter leur contribution au sein d'un groupe uni. Veillez à ce qu'elles soient à l'aise par rapport à une mission et réconfortez-les quant à leurs compétences et leur talent pour mener celle-ci à bien. Encouragez celles qui sont plus expérimentées à accepter davantage de responsabilités, mais informez-les clairement que vous êtes disponible pour les conseiller face à des décisions pénibles.

S'ils ont moins d'expérience :

- Posez des questions afin de confirmer leur compréhension.
- Évitez de faire pression sur eux pour qu'ils avancent avant qu'ils soient prêts.
- Faites régulièrement le point avec eux.
- Gardez-vous de leur confier trop de responsabilités avant qu'ils soient prêts.
- Donnez des instructions claires.

S'ils ont plus d'expérience :

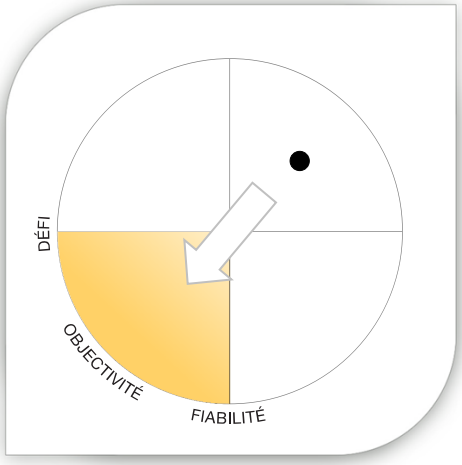
- Posez suffisamment de questions pour identifier leurs problèmes.
- Confiez-leur des responsabilités supplémentaires lorsqu'ils semblent prêts pour de nouveaux défis.
- Encouragez-les à prendre des initiatives.
- Soyez disponible pour les conseiller durant tout le processus.
- Demandez-leur directement de quel type de soutien ils ont besoin.

ECHANTILLON

© 2016 par John Wiley & Sons, Inc. Tous droits réservés. Toute reproduction, en tout ou en partie, sous quelque forme que ce soit, est interdite.

DIRIGER ET DÉLÉGUER AVEC LE STYLE C

Comment le style C aime-t-il travailler ?



Les personnes de style C sont enclines à défendre des idées logiques et concrètes, et vous partagez leur objectivité, même si elle n'est pas habituelle chez une personne de style i. Comme vous, elles examinent avec attention les options et propositions et apprécient disposer de temps pour analyser leur travail. Cependant, elles se sentent assez à l'aise lorsqu'elles travaillent seules et peuvent même éviter les efforts collaboratifs que vous encouragez. En fait, elles considèrent souvent les réunions ou les interactions sociales comme une perte de temps, sauf si celles-ci poursuivent un but très particulier.

Problèmes potentiels liés à la collaboration

Ces individus veulent produire des résultats fiables. Ils ont donc tendance à examiner en profondeur toutes les conséquences avant de choisir un plan. Ils se montrent hésitants face aux idées qui semblent risquées, ce qui contraste avec votre tendance à prendre des décisions rapides et audacieuses. Comme ils préfèrent avancer lentement et avec précaution, ils peuvent être frustrés si vous leur mettez la pression pour qu'ils gèrent plusieurs tâches à la fois ou se dépêchent. À votre tour, il se peut que vous soyez lassée par le fait qu'ils examinent les solutions de manière répétée au détriment d'un progrès rapide.

Comment être efficace avec le style C

Les personnes de style C veulent travailler dans un environnement où elles se sentent libres de souligner les failles et de remettre en question les inefficacités. Vous pouvez croire que leurs objections étouffent la créativité, mais elles sont plus préoccupées par le niveau de qualité. Rappelez-vous que leur scepticisme ne signifie pas qu'elles sont résistantes à votre autorité. Elles peuvent passer trop de temps à parfaire leur travail. Veillez donc à les faire avancer. Donnez une plus grande autonomie à celles qui ont plus d'expérience, mais fixez des délais clairs qui renforcent le sentiment d'urgence.

S'ils ont moins d'expérience :

- Évitez de les forcer à collaborer sauf si c'est nécessaire.
- Aidez-les à atteindre la qualité sans mettre les délais en péril.
- Communiquez avec clarté plutôt qu'avec enthousiasme.
- Faites le point afin de vous assurer qu'ils ne sont pas bloqués par des détails.
- Assurez-vous qu'ils disposent des ressources dont ils ont besoin.

S'ils ont plus d'expérience :

- Encouragez-les à demander davantage d'instructions s'ils en ont besoin.
- Faites le point avec eux lorsque c'est nécessaire pour vous assurer du progrès.
- Écoutez leurs problèmes en rapport avec la qualité.
- Donnez-leur les moyens de résoudre des problèmes complexes.
- Laissez-les travailler de manière indépendante lorsque c'est possible.

ÉCHANTILLON

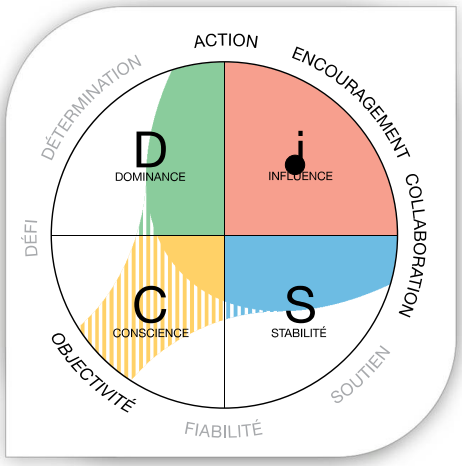
© 2016 par John Wiley & Sons, Inc. Tous droits réservés. Toute reproduction, en tout ou en partie, sous quelque forme que ce soit, est interdite.

MOTIVATION ET L'ENVIRONNEMENT QUE VOUS CRÉEZ

Vous ne pouvez pas motiver les gens. Ils doivent se motiver eux-mêmes. Cependant, en tant que manager, vous pouvez créer un environnement dans lequel les gens trouvent facilement leur propre motivation naturelle. Il s'agit de développer un climat qui réponde aux besoins fondamentaux des employés et à leurs préférences de manière à ce qu'ils puissent donner le meilleur d'eux-mêmes, et vous pouvez naturellement créer un certain type d'environnement pour les personnes qui vous entourent. Il est important de comprendre la nature de cet environnement car elle a un impact majeur sur la motivation des personnes que vous managez.

Louise, comme vous êtes **enthousiaste et encouragez les autres,** vous êtes susceptible de créer un environnement dans lequel les gens se sentent reconnus et acceptés. Vous les aidez probablement à voir que le travail peut être amusant et par conséquent, ils peuvent se montrer plus enjoués et optimistes à l'égard de leurs tâches et de leurs contributions.

Votre **tendance à agir** pourrait probablement aider à établir des conditions qui stimulent les gens à se mettre au travail et à avancer. Les personnes que vous managez peuvent trouver l'inspiration dans votre rythme soutenu et l'accent que vous mettez sur la dynamique peut les aider à croire en leur capacité à faire avancer les choses rapidement.



De façon similaire, votre **préférence marquée pour la collaboration** peut renforcer les liens entre les membres de l'équipe, souvent essentiels pour atteindre les objectifs. Les personnes qui pensent que les efforts de groupe sont appréciés sont plus enclines à rechercher des occasions d'effectuer ensemble du brainstorming et d'apporter des améliorations, sans se soucier de savoir à qui est attribué le plus de mérite.

En outre, contrairement à d'autres personnes de style i, vous avez une priorité supplémentaire susceptible d'influencer la motivation et l'environnement que vous créez. Comme vous mettez l'accent sur **l'analyse objective et la précision,** les gens peuvent travailler plus dur afin de produire des résultats de qualité.

ÉCHANTILLON

L'environnement que vous créez

- Grâce à vos encouragements, les gens se sentent bien dans leur rôle.
- Votre optimisme et votre enthousiasme peuvent rendre le travail plus amusant.
- Votre passion et votre énergie débordante peuvent motiver les gens à avancer rapidement.
- Comme vous formez des équipes, les gens acquièrent le sens de la camaraderie.
- Lorsque vous donnez votre confiance aux autres, ils peuvent se sentir capables d'adopter des solutions créatives.
- Comme vous êtes objective, les gens s'efforcent de prendre des décisions rationnelles susceptibles de recevoir votre approbation.

© 2016 par John Wiley & Sons, Inc. Tous droits réservés. Toute reproduction, en tout ou en partie, sous quelque forme que ce soit, est interdite.

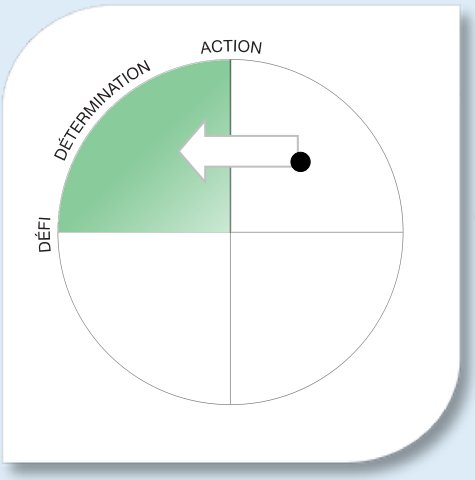
MOTIVATION ET STYLE D

Quels sont les besoins du style D en matière de motivation ?

Les employés de style D sont motivés à gagner. Ils sont donc probablement plus soucieux du résultat final que du processus à mettre en œuvre pour y parvenir. Comme ils sont déterminés à réussir, ils s'épanouissent souvent dans des environnements de compétition et sont parfois capables de transformer la tâche la plus collaborative en un concours. Comme ils aiment avoir des responsabilités, ces employés s'efforcent d'acquérir plus d'autonomie et d'autorité. En fait, ils peuvent être tellement centrés sur l'évolution de carrière individuelle qu'ils ignorent les besoins des autres.

Qu'est-ce qui **démotive** le style D ?

- La routine
- Effectuer les choses lentement
- Être contrôlé de près
- Voir son autorité remise en question ou rejetée
- Avoir l'impression d'avoir perdu son temps
- Avoir affaire à une multitude de détails



Comment le **conflit** affecte-t-il la motivation des employés de style D ?

- Les employés de ce style peuvent aborder le conflit comme un moyen de créer des situations gagnant-perdant.
- Ils peuvent être stimulés par les aspects compétitifs d'un conflit.
- Ils peuvent perdre de l'énergie à s'appesantir sur le responsable de l'erreur.

Comment pouvez-vous contribuer à créer un **environnement motivant** pour le style D ?

- Faites-leur savoir la valeur qu'ils représentent pour l'organisation.
- Donnez-leur l'opportunité de travailler de manière indépendante.
- Laissez-les autant que possible contrôler leur environnement de travail.
- Orchestrez des compétitions saines qui contribueront au succès de l'équipe.
- Mettez-les au défi d'atteindre des objectifs concrets qui leur permettront de repousser les limites de leurs aptitudes.
- Expliquez la vision globale et l'objectif ultime de nouveaux projets.

Quel est le meilleur moyen pour vous de **reconnaître et récompenser** le style D ?

- Récompensez leurs excellentes performances en leur accordant plus de responsabilités et d'autonomie.
- Complimentez-les directement lorsque leur esprit d'initiative et leur détermination aident l'organisation.
- Félicitez-les pour le travail et les idées qui mènent au succès de l'équipe.
- Donnez-leur des opportunités d'avancement lorsqu'ils recherchent de nouveaux défis.

ÉCHANTILLON

© 2016 par John Wiley & Sons, Inc. Tous droits réservés. Toute reproduction, en tout ou en partie, sous quelque forme que ce soit, est interdite.

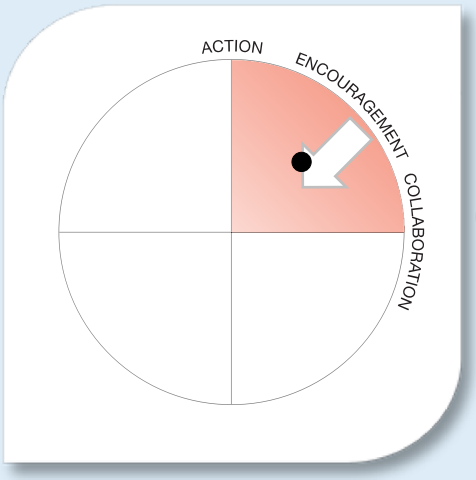
MOTIVATION ET STYLE i

Quels sont les besoins du style i en matière de motivation ?

Les employés de style i recherchent des environnements stimulants où les idées aventureuses et révolutionnaires sont appréciées. Ils ont tendance à être expansifs et avides de collaborer. Ainsi, ils mettent souvent beaucoup d'énergie dans les contacts sociaux et le maintien des relations. Comme ils aiment les environnements amusants et pleins de vie, ils préfèrent travailler à un rythme rapide tout en se consacrant à toute une série de tâches. En outre, ils sont également motivés par la reconnaissance publique et ils apprécient les climats chaleureux et encourageants.

Qu'est-ce qui **démotive** le style i ?

- Être isolé des autres
- Travailler dans un climat de retenue à un rythme lent
- Voir ses contributions non reconnues
- Exécuter des tâches routinières ou répétitives
- Avoir affaire à une multitude de détails
- Travailler avec des personnes pessimistes ou critiques



Comment le **conflit** affecte-t-il la motivation des employés de style i ?

- Les conflits peuvent les rendre émotifs ou en colère et par conséquent, affecter négativement les performances.
- Ils peuvent prendre le conflit trop à cœur, ce qui peut leur enlever toute énergie.
- Il leur arrive de s'appesantir sur le conflit plutôt que de se concentrer sur leurs tâches.

Comment pouvez-vous contribuer à créer un **environnement motivant** pour le style i ?

- Laissez-les collaborer avec d'autres et avec vous-même.
- Encouragez leur énergie positive et donnez-leur des opportunités de s'exprimer.
- Limitez le caractère prévisible et routinier de leurs tâches lorsque c'est possible.
- Renforcez leur optimisme avec votre enthousiasme et votre énergie naturels.
- Donnez-leur des opportunités d'être au centre de l'attention.
- Offrez des chances de nouer des contacts sociaux sans compromettre les résultats.

Quel est le meilleur moyen pour vous de **reconnaître et récompenser** le style i ?

- Félicitez-les publiquement en veillant à ce que toute l'équipe sache quand ils ont produit du bon travail.
- Faites-leur savoir que d'autres apprécient leur énergie et l'enthousiasme qu'ils apportent sans cesse.
- Récompensez-les en leur donnant des opportunités d'exceller.
- Reconnaissez leurs contributions en les recommandant pour des récompenses ou de l'avancement.

ÉCHANTILLON

© 2016 par John Wiley & Sons, Inc. Tous droits réservés. Toute reproduction, en tout ou en partie, sous quelque forme que ce soit, est interdite.

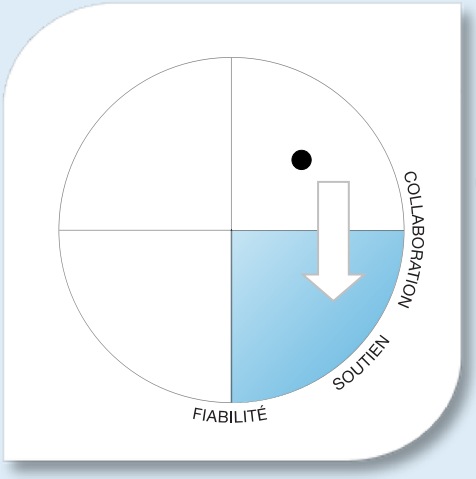
MOTIVATION ET STYLE S

Quels sont les besoins du style S en matière de motivation ?

Les personnes de style S sont motivées à créer et à maintenir la fiabilité. Elles préfèrent donc un climat structuré où tensions et conflits sont rares. Ainsi, elles s'efforcent de rendre les gens heureux et ont tendance à être diplomates et respectueuses. En fait, elles peuvent se montrer solidaires d'autrui au point de garder leurs opinions pour satisfaire les besoins des autres. De plus, elles aiment le contact personnel avec les collègues. Elles apprécient donc travailler dans un environnement convivial et collaboratif. Gardez à l'esprit qu'elles ne veulent pas se sentir pressées ou stressées. Elles préfèrent plutôt progresser de manière fiable à un rythme stable.

Qu'est-ce qui **démotive** le style S ?

- Les environnements de compétition
- Devoir changer brusquement de direction
- Être pressé de prendre des décisions rapides
- Avoir affaire à des personnes froides ou ergoteuses
- Être forcé d'improviser
- Se retrouver dans des situations chaotiques



Comment le **conflit** affecte-t-il la motivation des employés de style S ?

- Ils peuvent faire des compromis à propos de choses dont ils s'occupent, mais restent frustrés intérieurement.
- Ils peuvent gaspiller de l'énergie à s'inquiéter à propos de personnes en colère contre eux.
- Ils peuvent craindre de commettre des erreurs, limitant leur efficacité ou leur aptitude à prendre des risques.

Comment pouvez-vous contribuer à créer un **environnement motivant** pour le style S ?

- Évitez de les presser pour obtenir des résultats, ce qui peut vous obliger à ralentir parfois votre rythme.
- Laissez-les collaborer avec d'autres, mais ne les poussez pas à se montrer plus sociables qu'ils ne le souhaitent.
- Soyez claire à propos de leurs tâches et responsabilités et ne faites pas l'impasse sur les détails.
- Préparez-vous de manière à pouvoir donner de nombreux avertissements lorsque des changements sont imminents.
- Mettez en place la structure et la sécurité dont ils ont besoin pour être à l'aise.
- Interrogez-les sur leurs idées, qu'ils pourraient ne pas partager si on ne les y encourage pas.

Quel est le meilleur moyen pour vous de **reconnaître et récompenser** le style S ?

- Récompensez leurs contributions constantes au succès de l'équipe en leur faisant comprendre qu'ils sont un membre essentiel de celle-ci.
- Donnez-leur plus de responsabilités et faites-leur savoir que vous avez confiance en leur capacité à fournir des résultats fiables.
- Émettez des retours sincères, mais évitez qu'ils se retrouvent au centre de l'attention du public.
- Encouragez-les à envisager des opportunités d'avancement lorsque vous sentez qu'ils sont prêts, dans la mesure où ils ne sont pas enclins à demander eux-mêmes.

ÉCHANTILLON

© 2016 par John Wiley & Sons, Inc. Tous droits réservés. Toute reproduction, en tout ou en partie, sous quelque forme que ce soit, est interdite.

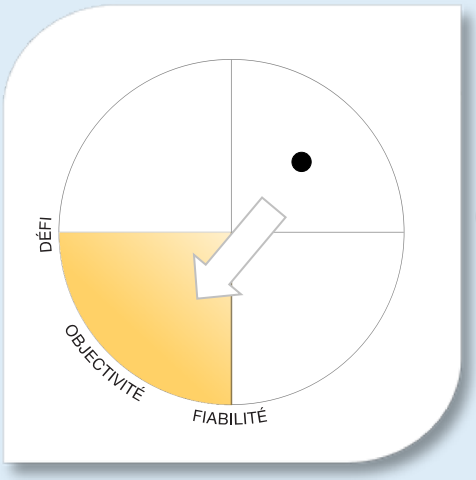
MOTIVATION ET STYLE C

Quels sont les besoins du style C en matière de motivation ?

Les employés de style C sont logiques et rationnels et ils recherchent un environnement dans lequel ils auront le temps d'analyser les idées et de garantir un travail sans faille. En fait, ils peuvent se montrer sceptiques à l'égard des personnes et des idées dans leur quête d'un résultat d'une qualité irréprochable. En outre, ils préfèrent disposer de procédures et de systèmes clairs et veulent avancer à un rythme modéré plutôt que d'expédier les tâches. Et comme ils aiment travailler de manière autonome plutôt que collaborer, ils n'ont aucun problème à être isolés de l'équipe pour de longues périodes, surtout s'ils doivent mener à bien une mission complexe.

Qu'est-ce qui **démotive** le style C ?

- Être obligé de travailler en collaboration
- Recevoir des instructions vagues ou ambigües
- Avoir affaire à des manifestations d'émotions intenses
- Être obligé de laisser passer les erreurs
- Devoir prendre des décisions rapides
- Avoir tort



Comment le **conflit** affecte-t-il la motivation des employés de style C ?

- Ils peuvent se montrer rancuniers et rigides, limitant leur productivité.
- Ils peuvent se retirer de la situation pour éviter de devoir faire face à des réactions émotives.
- Leur nature inexpressive peut dissimuler une tendance à s'inquiéter outre mesure.

Comment pouvez-vous contribuer à créer un **environnement motivant** pour le style C ?

- Expliquez l'objectif des tâches avec logique plutôt qu'avec enthousiasme.
- Encouragez-les à contribuer à définir des normes de qualité.
- Écoutez leurs points de vue sur les projets ou les tâches et évitez de monopoliser les conversations.
- Offrez des opportunités de travail en toute indépendance plutôt que de vous centrer sur la collaboration.
- Communiquez vos attentes avec clarté et dans toutes leurs spécificités.
- Donnez-leur beaucoup de temps pour traiter l'information.

Quel est le meilleur moyen pour vous de **reconnaître et récompenser** le style C ?

- Complimentez-les en privé en soulignant les aspects spécifiques et marquants de leur performance.
- Remerciez-les pour les contributions remarquables qu'ils apportent en produisant des résultats de grande qualité.
- Récompensez-les en leur donnant de nouvelles opportunités de mener à bien, seuls, des projets ambitieux.
- Reconnaissez leur évolution en offrant de les aider à développer de l'expertise dans d'autres domaines qui les intéressent.

ÉCHANTILLON

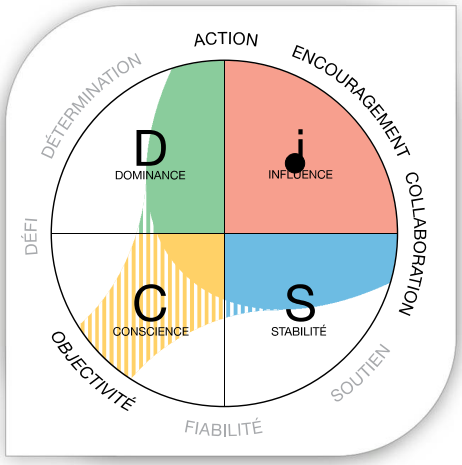
© 2016 par John Wiley & Sons, Inc. Tous droits réservés. Toute reproduction, en tout ou en partie, sous quelque forme que ce soit, est interdite.

VOTRE APPROCHE DU DÉVELOPPEMENT DES AUTRES

Le développement des employés est un domaine parmi les plus importants mais souvent ignoré du management. Par développement, nous n'entendons pas la direction journalière des tâches courantes. Nous parlons plutôt du soutien apporté aux employés dans leur évolution professionnelle à long terme et qui prend la forme de ressources, d'environnements et d'opportunités capables de tirer profit de leur potentiel.

Vos employés auront certainement besoin de gérer ces contraintes qui sont des obstacles significatifs à leur évolution. Cependant, la recherche démontre que vous serez plus efficace en tant que manager si vous pouvez aider vos employés à identifier et à développer leurs forces, plutôt qu'à essayer de mettre le doigt sur toutes leurs faiblesses. Chaque manager a une approche naturelle de cette tâche de développement et votre approche est décrite ci-dessous :

Louise, vous souhaitez généralement le meilleur aux personnes que vous managez et l'intérêt que vous portez à leur bien-être vous aide souvent à répondre à leurs besoins de développement. Vous êtes plus que probablement optimiste à l'égard des aptitudes des gens et les encouragez à atteindre leurs objectifs les plus nobles. Quand il s'agit d'évolution de carrière, il vous arrive de motiver les gens à agir rapidement et à être créatifs lorsqu'ils trouvent des moyens d'exploiter leurs forces. Et comme vous faites généralement savoir aux gens que vous êtes avide de les aider à se développer, ils n'ont certainement aucune difficulté à vous faire part de leurs questions et de leurs problèmes. En général, vous trouvez des moyens d'accorder de la confiance aux gens au moment où ils identifient leurs talents et les opportunités d'en faire la démonstration.



En outre, contrairement à d'autres personnes de style i, vous avez également une priorité supplémentaire susceptible d'influencer votre approche du développement d'autrui. Comme vous observez avec objectivité les aptitudes et les difficultés des gens, vous êtes capable d'associer leurs tendances aux besoins de l'organisation.

Votre approche du développement

AVANTAGES

- Offrir des idées créatives et audacieuses, bénéfiques au développement des gens
- Vous rendre disponible en tant que guide
- Instaurer un climat de confiance envers les autres
- Pousser les gens à avancer rapidement dans leur développement
- Encourager les autres à voir grand
- Aider les gens à identifier objectivement leurs forces et leurs défis

INCONVÉNIENTS

- Pousser les gens à adopter un rythme trop rapide pour eux
- Être optimiste à l'excès quant aux options de développement de certaines personnes
- Être incapable d'avoir une vision à long terme des besoins des gens en ce qui concerne leur développement
- Mettre exagérément l'accent sur des comportements positifs au détriment du traitement des problèmes
- Être incapable d'estimer si les plans de développement sont bien adaptés à la personne
- Paraître plus préoccupée par des développements logiques que par d'autres facteurs

ÉCHANTILLON

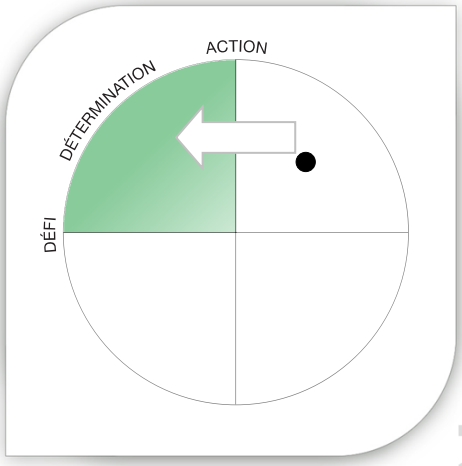
© 2016 par John Wiley & Sons, Inc. Tous droits réservés. Toute reproduction, en tout ou en partie, sous quelque forme que ce soit, est interdite.

DÉVELOPPEMENT DE VOS EMPLOYÉS « D »

Domaines dans lesquels ils ont un potentiel important

Envisagez les moyens qu'ont ces employés et l'organisation de tirer un avantage maximal des forces suivantes :

- Disposition à prendre des risques et remettre en question le statu quo
- Aisance à prendre des responsabilités
- Confiance par rapport à ses opinions
- Persévérance malgré l'échec ou les feed-backs sévères
- Esprit de compétition et détermination à obtenir des résultats
- Aptitude à instaurer un sens de l'urgence pour les autres
- Aisance par rapport au fait d'être direct et même brusque
- Motivation impatiente à relever de nouveaux défis
- Aptitude à trouver des raccourcis efficaces
- Disposition à exprimer les problèmes



Obstacles et stratégies dans le processus de développement

Détermination

Les personnes de style D sont généralement assez déterminées. Il peut donc être important de s'assurer que leur énergie est canalisée dans la bonne direction. Autrement, elles peuvent mettre tout en œuvre pour atteindre leurs propres objectifs et accorder moins d'attention aux besoins de l'organisation. N'oubliez pas d'affirmer votre autorité si nécessaire afin d'harmoniser leurs priorités et celles de l'organisation.

- Donnez-leur des opportunités de développement capables de produire des résultats impressionnants.
- Assurez-vous qu'ils connaissent la différence entre objectifs individuels et organisationnels.
- Encouragez leur ambition et leur autonomie, mais soyez prête à rediriger leur attention.

Action

Comme vous, les personnes de style D ont tendance à avancer rapidement et à travailler en vue d'obtenir un bénéfice immédiat. Cependant, comme vous êtes tous les deux résolus à obtenir des résultats rapides, il est possible que vous ne créiez pas de plan de développement progressif en leur faveur, alors que ce plan peut être nécessaire si elles sont inexpérimentées ou ont tendance à prendre des décisions importantes tout en disposant de très peu d'informations.

- Ralentissez afin de considérer les autres opportunités de développement.
- Examinez la vision globale et veillez à ce qu'ils déterminent des objectifs appropriés à long terme.
- Veillez à ce qu'ils disposent d'un plan de développement clair et ordonné.

Défi

Ces individus sont plus indépendants que vous et ils peuvent se montrer tenaces dans la poursuite de leurs objectifs. Par conséquent, ils peuvent défier votre autorité, en particulier si vous mettez l'accent sur des efforts collaboratifs. Donnez-leur autant d'autonomie que possible sans affaiblir votre propre autorité, mais ne leur permettez pas de se soustraire à leurs responsabilités dans le cadre de l'effort de groupe.

- Laissez-les travailler en toute indépendance, mais aidez-les à voir la valeur de points de vue multiples.
- Réaffirmez votre autorité si nécessaire.
- Mettez en place un système leur permettant de différencier vos suggestions et vos affirmations.

ÉCHANTILLON

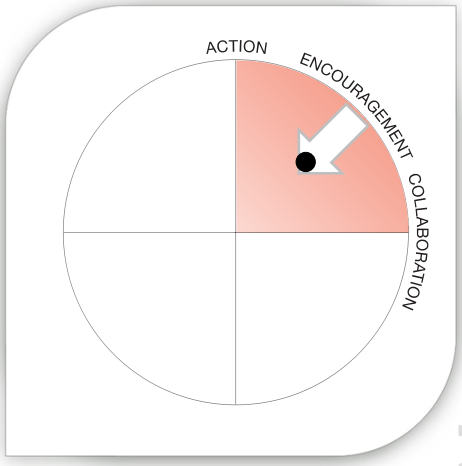
© 2016 par John Wiley & Sons, Inc. Tous droits réservés. Toute reproduction, en tout ou en partie, sous quelque forme que ce soit, est interdite.

DÉVELOPPEMENT DE VOS EMPLOYÉS « i »

Domaines dans lesquels ils ont un potentiel important

Envisagez les moyens qu'ont ces employés et l'organisation de tirer un avantage maximal des forces suivantes :

- Aptitude à développer un réseau de contacts
- Disposition à accepter de nouvelles idées
- Intérêt pour le travail avec les autres
- Aisance à prendre les commandes
- Persévérance grâce à l'optimisme
- Tendance à créer de l'enthousiasme
- Aptitude à manifester de l'empathie envers les autres
- Disposition à expérimenter des méthodes différentes
- Tendance à exprimer des éloges et des encouragements aux autres
- Aptitude à rassembler les gens autour d'une idée



Obstacles et stratégies dans le processus de développement

Encouragement

Comme vous, les personnes de style i aiment les feed-backs encourageants. Il est donc important de reconnaître le progrès dans leur développement. Cependant, votre positivité collective à tous les deux peut vous empêcher de vous concentrer sur des problèmes importants. Il est possible que vous ne soyez pas capable de reconnaître leurs limites, et il se peut qu'elles ne se rendent pas compte que leur action doit être rectifiée.

- Continuez de vous montrer optimiste lorsque vous donnez un feed-back, mais n'ignorez pas les problèmes.
- Il se peut que vous deviez parfois donner un feed-back plus sévère.
- Vérifiez qu'ils comprennent la gravité de vos critiques constructives.

Action

Ces individus partagent votre désir d'avancer, ce qui peut signifier que vous ne ralentissez pas assez régulièrement pour vous consacrer au développement des employés. Comme ils ont grand besoin d'opportunités qui offrent enthousiasme, aventure et spontanéité, il leur arrive d'éviter les nouvelles responsabilités qui leur semblent trop complexes ou ambitieuses. Évitez de gâcher leur enthousiasme, mais encouragez-les à repousser leurs limites professionnelles.

- Encouragez leur spontanéité le cas échéant.
- Insistez sur ce qui peut arriver s'ils ne prennent pas le temps de produire un effort concentré.
- Aidez-les à ralentir afin de considérer les autres opportunités de développement.

Collaboration

Les personnes de style i peuvent rechercher des opportunités de développement qui leur permettent de travailler avec les autres. Comme vous appréciez aussi les efforts d'équipe, il se peut que vous ne parveniez pas à tirer avantage d'opportunités favorables à une évolution individuelle. Rappelez-vous que les efforts individuels sont souvent aussi importants que le travail d'équipe pour le développement personnel.

- Encouragez-les à saisir des opportunités qui impliquent le travail avec les autres.
- Laissez-les diriger de petits groupes.
- Rappelez-leur que leur évolution sera liée également au travail effectué en toute indépendance.

ÉCHANTILLON

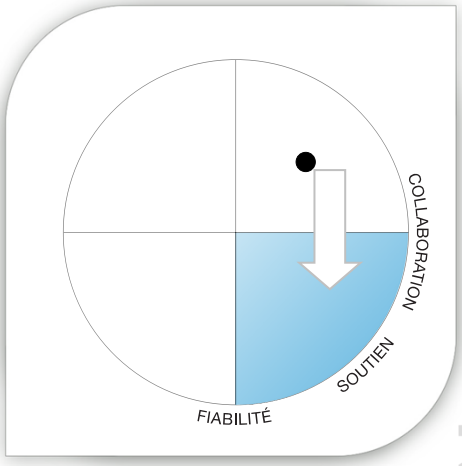
© 2016 par John Wiley & Sons, Inc. Tous droits réservés. Toute reproduction, en tout ou en partie, sous quelque forme que ce soit, est interdite.

DÉVELOPPEMENT DE VOS EMPLOYÉS « S »

Domaines dans lesquels ils ont un potentiel important

Envisagez les moyens qu'ont ces employés et l'organisation de tirer un avantage maximal des forces suivantes :

- Aptitude à travailler avec différents types de personnes
- Intérêt pour le maintien d'une progression stable
- Tendance à la diplomatie
- Disposition à soutenir les objectifs de l'équipe
- Aptitude à manifester de l'empathie envers les autres
- Persévérance dans le travail de routine ou dans des projets très détaillés
- Tendance à respecter ses engagements
- Aptitude à calmer les personnes agacées
- Compréhension des points de vue d'autrui
- Disposition à être flexible à l'égard des besoins d'autrui



Obstacles et stratégies dans le processus de développement

Soutien

Les personnes de style S veulent savoir qu'elles répondent à vos attentes. Vous êtes probablement douée pour leur exprimer vos encouragements, mais il est possible que vous ne ralentissiez pas toujours afin de leur apporter le soutien émotionnel dont elles ont besoin. De plus, comme vous avez tendance à mettre l'accent sur les aspects positifs, il se peut que vous ne les poussiez pas à franchir les obstacles qui freinent leur développement.

- Aidez-les à voir l'étendue de leurs compétences et aptitudes.
- Recherchez des situations dans lesquelles le soutien envers les autres les boostera dans leur propre développement.
- Montrez-vous patiente et compréhensive à l'égard de leurs craintes et de leurs problèmes.

Fiabilité

Ces individus sont fiables et équilibrés. C'est la raison pour laquelle ils peuvent ne pas apprécier votre tendance à promouvoir les opportunités de développement qui requièrent une innovation rapide ou un facteur de risque. Engagez avec eux un dialogue concernant les options qui s'offrent à eux, car ils peuvent être mal à l'aise s'ils doivent s'exprimer sur leurs problèmes.

- Aidez-les à élaborer un plan de développement qui offre un mélange harmonieux d'équilibre et d'évolution.
- Donnez-leur le temps de s'habituer à des idées qui impliquent beaucoup de changement.
- Faites-leur savoir que le développement est souvent synonyme de progression dans de nouvelles directions ou d'acquisition de nouvelles compétences.

Collaboration

Comme vous, les personnes de style S aiment travailler avec les autres. Elles peuvent être extrêmement dépendantes d'opportunités de développement collaboratif. Il se peut donc que vous deviez les encourager à développer également leurs compétences individuelles. Comme vous aspirez à des relations harmonieuses, il est possible que vous ayez des difficultés à donner des feed-backs sévères, mais rappelez-vous qu'ils sont parfois nécessaires à leur évolution.

- Montrez-leur qu'ils ont la force de travailler de manière indépendante.
- Encouragez-les à saisir des opportunités de collaboration tout en stimulant leur propre développement.
- Donnez du feed-back constructif si nécessaire.

ÉCHANTILLON

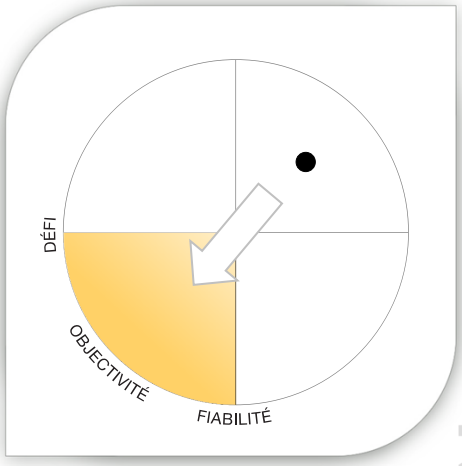
© 2016 par John Wiley & Sons, Inc. Tous droits réservés. Toute reproduction, en tout ou en partie, sous quelque forme que ce soit, est interdite.

DÉVELOPPEMENT DE VOS EMPLOYÉS « C »

Domaines dans lesquels ils ont un potentiel important

Envisagez les moyens qu'ont ces employés et l'organisation de tirer un avantage maximal des forces suivantes :

- Insistance sur la qualité
- Aptitude à considérer les idées avec logique
- Aisance à étudier les détails
- Intérêt pour le maintien d'un travail sans faute
- Aptitude à mettre le doigt sur les problèmes potentiels
- Persévérance dans l'analyse des solutions
- Disposition à travailler seul
- Tendance à empêcher les sentiments personnels d'interférer avec le travail
- Aptitude à être précautionneux et à gérer les risques
- Intérêt pour le développement d'une approche systématique



Obstacles et stratégies dans le processus de développement

Objectivité

Les personnes de style C comptent sur la logique, une tendance que vous partagez même si cela n'est pas habituel pour le style i. Ainsi, elles peuvent bien réagir à votre tendance à mettre l'accent sur la réflexion rationnelle. Cependant, contrairement à vous, il se peut qu'elles préfèrent travailler en toute indépendance lorsqu'elles organisent leur développement, ignorant l'unité de l'équipe et le ressenti des autres.

- Dirigez-les vers des opportunités de développement analytiques.
- Respectez leur indépendance, mais rappelez-leur de vous tenir au courant de leurs progrès.
- Évitez de les forcer à nouer des rapports sociaux, mais insistez à nouveau sur l'importance du travail d'équipe.

Fiabilité

Les personnes de style C veulent des opportunités de développement bien planifiées et fiables. Cependant, elles peuvent se montrer inflexibles une fois qu'elles ont décidé d'un programme d'action logique. De plus, il se peut qu'elles soient moins intéressées par vos plans audacieux de développement et favorisent des plans sûrs et systématiques.

- Proposez des opportunités de développement claires et bien organisées.
- Encouragez-les à voir plus loin que les plans de développement sûrs et prévisibles.
- Ne les laissez pas s'accrocher à des plans de développement sûrs qui n'encourageront pas leur évolution.

Défi

Les personnes de style C se basent tellement sur la logique qu'elles se montrent souvent sceptiques, cela signifie qu'elles sont probablement inflexibles par rapport aux changements de programme ou à l'égard des idées que vous défendez à propos de leur développement. Parfois, leur tendance à dire « non » peut être interprétée comme de la résistance, alors qu'elles ont peut-être juste besoin de plus de temps et de faits.

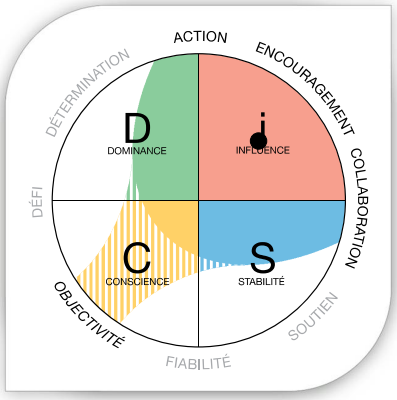
- Tenez-les pour responsables s'ils remettent vos idées en question de manière offensive et irrespectueuse.
- Donnez-leur un feed-back constructif s'ils semblent s'accrocher à une idée avec entêtement.
- Illustrez leurs idées de développement à l'aide de faits et de chiffres aussi souvent que possible.

ÉCHANTILLON

© 2016 par John Wiley & Sons, Inc. Tous droits réservés. Toute reproduction, en tout ou en partie, sous quelque forme que ce soit, est interdite.

COMMENT VOTRE MANAGER VOUS VOIT

Ce qu'on appelle « management ascendant » est un des aspects les plus importants mais souvent ignoré du management. Il consiste à travailler efficacement avec et à influencer votre propre manager. Comprendre comment votre manager vous voit est important, mais parfois difficile. Cette page fournit des réflexions sur la manière dont votre manager pourrait vous voir.



► Encourageante

Louise, comme vous êtes de style i, vous paraissez probablement enthousiaste et tournée vers les gens. Votre manager peut apprécier votre tendance à inspirer les gens à garder une vision positive. Cependant, comme vous êtes parfois trop optimiste, certains managers peuvent se montrer préoccupés par le fait que vous laissiez vos émotions troubler votre jugement, alors que d'autres peuvent ne pas comprendre votre intérêt pour un environnement de travail animé.

- Certains managers peuvent vous considérer comme une personne optimiste qui manque de réalisme.
- Votre manager peut donner la priorité aux faits plutôt qu'à la passion.

► Active

De nombreux managers apprécieront que vous vous mettiez rapidement au travail dans le cadre de vos tâches et projets. En outre, ils voient probablement d'un bon œil que l'énergie que vous déployez pour saisir de nouvelles opportunités crée une dynamique au sein de l'organisation. Cependant, certains managers peuvent voir votre rapidité comme un signe de négligence ou d'imprudence, alors que d'autres peuvent s'inquiéter que votre enthousiasme vous amène à passer à côté de facteurs importants.

- Votre manager peut voir les raccourcis comme des preuves d'un travail négligé.
- Certains managers peuvent considérer que vos idées plus aventureuses manquent de pragmatisme et de réalisme.

► Collaborative

En raison de votre intérêt pour le travail d'équipe, votre manager a probablement le sentiment que vous parviendrez à rassembler de nombreux points de vue pour créer des solutions plus solides. De nombreux managers sont également susceptibles d'apprécier votre ouverture à l'égard d'idées qui ne sont pas forcément les vôtres. Cependant, votre approche systématiquement collaborative peut amener certains managers à penser que vous êtes plus intéressée par le processus de groupe que par la réalisation des objectifs.

- Votre manager peut penser que vous éprouvez des difficultés à rester concentrée sur une tâche.
- Les managers qui mettent l'accent sur l'indépendance dans le travail peuvent souhaiter que vous agissiez de manière résolue, sans impliquer les autres.

► Objective

De nombreux managers sont plus que probablement confiants quant au fait que votre objectivité produira des solutions bien fondées, mais d'autres peuvent penser que vous êtes capable de vous enliser dans les détails.

- Votre manager peut penser que vous vous appuyez trop sur les données.
- Certains managers peuvent vous voir comme une personne soucieuse des détails plutôt que comme quelqu'un qui envisage la vision globale.

ÉCHANTILLON

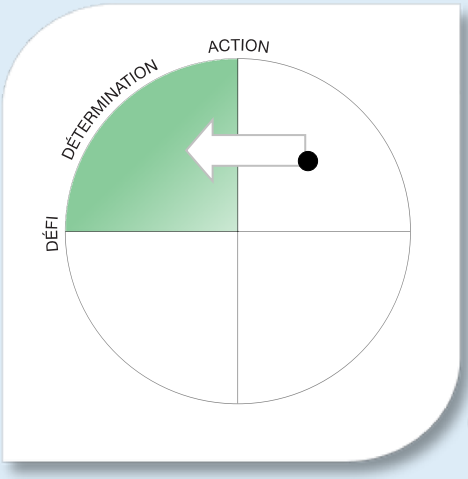
© 2016 par John Wiley & Sons, Inc. Tous droits réservés. Toute reproduction, en tout ou en partie, sous quelque forme que ce soit, est interdite.

TRAVAILLER AVEC LES MANAGERS « D »

La plupart d'entre nous aimeraient comprendre un peu mieux leur propre manager. Si votre manager tend vers le D, voici quelques réflexions sur la manière dont vous pourriez travailler plus efficacement ensemble.

Leurs priorités et préférences

Les managers de style D mettent fortement l'accent sur la détermination et sont actifs dans la poursuite de résultats globaux. Ils peuvent se montrer exigeants et brusques et n'hésiteront pas à faire entendre leur scepticisme. En général, c'est avec les personnes capables de les aider rapidement à réussir qu'ils s'accordent le mieux.



- Contrairement à vous, ils sont déterminés à obtenir des résultats et leur détermination peut les conduire à ignorer le ressenti des gens ou à faire des compromis sur la qualité.
- Comme vous, ils donnent la priorité à l'action et veulent continuer de progresser rapidement.
- Contrairement à vous, ils ont tendance à remettre ouvertement en question le statu quo et à mettre la pression sur les autres afin d'atteindre leur haut niveau d'exigence.

Défendre ses opinions et obtenir l'adhésion

Les managers de style D ont tendance à prendre des décisions fermes et peuvent se montrer très tenaces. C'est aux personnes qui ont un style pratique et orienté résultats qu'ils sont le plus sensibles. Ainsi, ils peuvent avoir des difficultés à prendre vos idées au sérieux à cause de votre enthousiasme joyeux. Veillez à communiquer vos décisions avec assurance et montrez comment votre plan impactera les résultats. Comme vous, ils veulent que les choses continuent d'avancer rapidement et peuvent se montrer frustrés si quelque chose ou quelqu'un ralentit le progrès. Rappelez-vous leur besoin de sentir qu'ils ont le contrôle et leur tendance à rejeter une idée s'ils croient que vous avez ignoré leur conseil ou contourné leur autorité. Ainsi, veillez à respecter leur leadership en leur demandant conseil et en les tenant informés.

- Dans vos discussions, restez centrée sur les résultats.
- Exprimez vos promesses de résultats avec assurance.
- Évitez de paraître trop enthousiaste ou passionnée.

Gérer les conflits

Les managers de style D peuvent se montrer compétitifs en cas de conflit, créant des scénarios gagnant-perdant dans lesquels le compromis est considéré comme un signe de faiblesse. Ils ne sont pas enclins à minimiser les différences ou à éviter la confrontation. Cela contraste pas mal avec votre tendance à mettre la priorité sur les relations positives plus que sur le gain d'une discussion. Lorsque vous travaillez avec ces managers, veillez à ne pas ignorer les problèmes. Ils sont probablement plus francs que vous l'êtes naturellement, mais rappelez-vous de ne pas prendre leur franchise trop à cœur. Ils respectent les personnes qui se défendent. Exprimez donc vos opinions directement.

- Évitez d'interpréter leur caractère direct comme une attaque personnelle.
- Ne renoncez pas dans l'unique but de préserver un climat convivial.
- Maintenez la discussion orientée sur le sujet important.

ÉCHANTILLON

© 2016 par John Wiley & Sons, Inc. Tous droits réservés. Toute reproduction, en tout ou en partie, sous quelque forme que ce soit, est interdite.

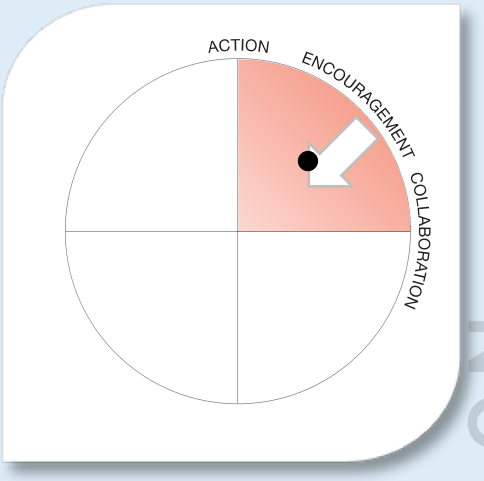
TRAVAILLER AVEC LES MANAGERS « i »

La plupart d'entre nous aimeraient comprendre un peu mieux leur propre manager. Si votre manager tend vers le i, voici quelques réflexions sur la manière dont vous pourriez travailler plus efficacement ensemble.

Leurs priorités et préférences

Les managers de style i ont tendance à être énergiques et à encourager les autres à donner le meilleur d'eux-mêmes. En général, ils souhaitent mener une équipe rapide mais conviviale, et c'est avec les personnes qui aiment créer un esprit d'équipe optimiste qu'ils s'accordent le mieux.

- Comme vous, ils sont soucieux d'encourager et de fêter les victoires de groupe.
- Comme vous, ils préfèrent collaborer avec d'autres et donnent la priorité au travail d'équipe.
- Comme vous, ils mettent l'accent sur l'action et sur la rapidité lorsqu'ils cherchent à progresser.



Défendre ses opinions et obtenir l'adhésion

Les managers de style i recherchent la coopération et veulent savoir comment vos solutions affecteront les autres personnes. Comme vous, ils veulent trouver des moyens d'interaction, et ils croient que la collaboration mène à de meilleurs résultats. Pour gagner leur adhésion, faites-leur savoir que votre solution a le pouvoir d'insuffler de l'énergie aux gens. Créez un dialogue ouvert, et mettez l'accent sur la manière dont les membres de l'équipe peuvent travailler ensemble pour atteindre vos objectifs. De plus, comme vous, ils sont intéressés par une progression rapide et des solutions révolutionnaires. Exposez donc la vision globale et assurez-leur que les choses peuvent progresser rapidement. Rappelez-vous que communiquer vos idées avec passion peut contribuer à capturer leur attention et à gagner leur soutien continu.

- Mettez l'accent sur la manière dont vos idées peuvent rapidement insuffler de l'énergie aux gens.
- Discutez de l'effet de vos idées sur les autres personnes.
- Gardez-vous de surestimer le véritable potentiel de votre idée.

Gérer les conflits

Les managers de style i veulent entretenir des relations amicales et, comme vous, ils peuvent essayer dans un premier temps de rester enjoués et d'éviter le conflit. Cependant, la libre expression est essentielle à leurs yeux. Il leur arrive donc d'insister pour exprimer clairement leur ressenti lorsque la situation devient tendue. Si cela se produit, ne répliquez pas avec la même force qu'eux ou gardez vos distances. Exprimez plutôt votre intérêt pour leur ressenti et essayez de régler le problème rapidement, mais en profondeur. Aussi, veillez à leur faire savoir que le désaccord ne portera pas préjudice à vos relations.

- Évitez de vous impliquer dans des attaques personnelles.
- Reconnaissez l'importance de leur ressenti.
- Dites clairement que vos relations sont toujours solides.

ÉCHANTILLON

© 2016 par John Wiley & Sons, Inc. Tous droits réservés. Toute reproduction, en tout ou en partie, sous quelque forme que ce soit, est interdite.

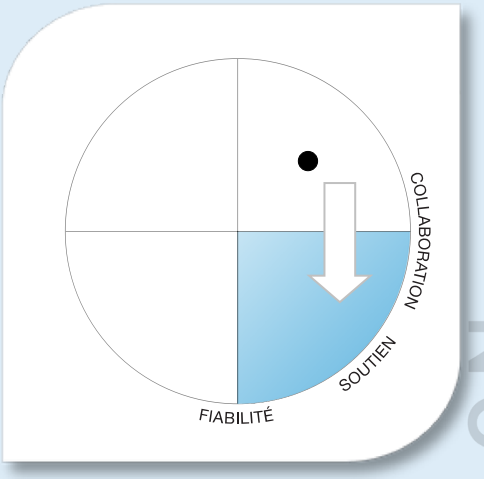
TRAVAILLER AVEC LES MANAGERS « S »

La plupart d'entre nous aimeraient comprendre un peu mieux leur propre manager. Si votre manager tend vers le S, voici quelques réflexions sur la manière dont vous pourriez travailler plus efficacement ensemble.

Leurs priorités et préférences

Les managers de style S ont tendance à être conciliants et fiables. En général, ils veulent mener une équipe dans un environnement calme où les tensions sont rares, et c'est avec les personnes qui constituent de bons équipiers qu'ils s'accordent le mieux.

- Contrairement à vous, ils mettent l'accent sur le ressenti des gens et sont plus soucieux que vous de maintenir des relations.
- Comme vous, ils donnent la priorité à la collaboration et veulent que les gens travaillent ensemble, en harmonie.
- Contrairement à vous, ils esquivent souvent le changement afin de maintenir un cadre fiable.



Défendre ses opinions et obtenir l'adhésion

Les managers de style S veulent voir comment vos idées peuvent contribuer à des résultats fiables et à un progrès constant. Ils ont besoin de temps pour se préparer aux changements majeurs que vous avez tendance à suggérer et peuvent réagir négativement si vous les poussez à prendre des décisions rapides. Ils vous laisseront probablement mener la discussion, mais si vous voulez leur adhésion, présentez vos idées calmement et exposez les détails spécifiques aussi clairement que possible. De plus, comme vous, ils sont intéressés par la collaboration et l'unité d'une équipe. Précisez donc comment votre solution peut rassembler le groupe et l'impact positif qu'elle pourrait avoir sur les gens. Présentez vos idées avec clarté et méthode, et soyez prête à exposer les détails afin de répondre à leurs préoccupations.

- Gardez-vous de les accabler avec votre enthousiasme.
- Présentez votre plan de manière progressive.
- Mettez l'accent sur la manière dont votre idée pourrait être bénéfique pour les gens.

Gérer les conflits

Les managers de style S veulent éviter le conflit autant que possible. Ils peuvent donc sous-estimer vos différences ou même nier l'existence d'un problème. S'ils croient qu'ils peuvent conserver des relations amicales en renonçant, il est possible qu'ils se retirent de la situation. Dans ces cas-là, ne supposez pas que leur silence signifie que le problème est résolu. Si vous les laissez cacher leurs sentiments, du ressentiment peut faire surface. Ainsi, attelez-vous à découvrir la véritable source du problème et exprimez votre préoccupation à l'égard de leurs besoins. Soyez diplomate et patiente, et faites-leur savoir que vous voulez remédier à la situation rapidement, mais en profondeur.

- Affrontez la situation directement plutôt que de dissimuler vos différences.
- Ne supposez pas que leur silence signifie qu'ils sont d'accord avec vous.
- Faites un suivi pour vous assurer que le problème est résolu.

ÉCHANTILLON

© 2016 par John Wiley & Sons, Inc. Tous droits réservés. Toute reproduction, en tout ou en partie, sous quelque forme que ce soit, est interdite.

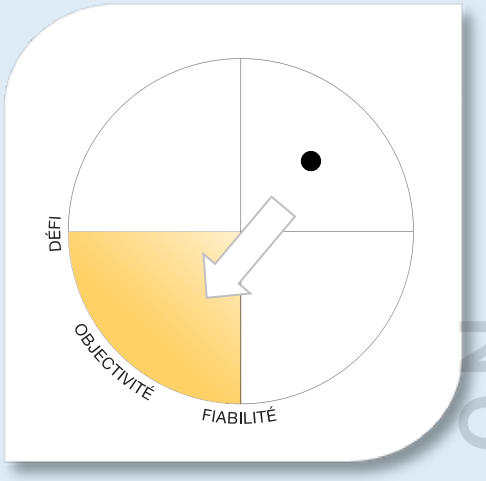
TRAVAILLER AVEC LES MANAGERS « C »

La plupart d'entre nous aimeraient comprendre un peu mieux leur propre manager. Si votre manager tend vers le C, voici quelques réflexions sur la manière dont vous pourriez travailler plus efficacement ensemble.

Leurs priorités et préférences

Les managers de style C mettent fortement l'accent sur la logique et le maintien d'un environnement équilibré. En général, ils souhaitent mener tout en fixant des exigences élevées et c'est avec les personnes qui, comme eux, visent des résultats de qualité supérieure qu'ils s'entendent le mieux.

- Comme vous, ils consacrent beaucoup de temps à l'analyse objective pour garantir l'exactitude.
- Contrairement à vous, ils ont tendance à avancer avec précaution afin de fournir un résultat fiable.
- Contrairement à vous, ils ont tendance à se montrer ouvertement sceptiques à l'égard d'idées qui ne sont pas corroborées par des faits.



Défendre ses opinions et obtenir l'adhésion

Les managers de style C veulent voir comment vos idées peuvent mener à une solution irréprochable. Ils veulent anticiper les complications éventuelles, de sorte qu'ils ont tendance à poser de nombreuses questions sceptiques. Ils peuvent voir l'enthousiasme comme un moyen de masquer les failles. Modérez donc votre exaltation et soyez sûre d'étayer vos idées avec des preuves. De plus, ils sont plus intéressés par la fiabilité que par la rapidité. Il est donc possible que vous deviez ralentir et leur montrer que vous avez envisagé toutes les conséquences. Si vous voulez leur attention, présentez vos idées de manière claire et systématique. En leur donnant les informations qu'ils veulent et le temps nécessaire à les traiter, vous parviendrez plus que probablement à gagner leur soutien.

- Exposez les grandes lignes de votre plan avec clarté et n'ignorez pas les détails spécifiques.
- Soyez prête à fournir les informations dont ils ont besoin pour prendre une décision.
- Gardez-vous de les accabler avec votre enthousiasme.

Gérer les conflits

Les managers de style C considèrent les conflits comme un désaccord à propos de savoir qui a raison. Ils essaient donc souvent de dominer en opposant des points de vue logiques. Contrairement à d'autres personnes de style i, vous donnez tous les deux la priorité à l'objectivité, de sorte que vous pouvez engager des guerres de logique avec eux. Cependant, si les émotions s'intensifient, il leur arrive de se retirer complètement. Et comme vous avez tendance à minimiser les différences, vous pouvez tous les deux ne pas parvenir à trouver de solutions significatives. Ne laissez pas la situation perdurer au risque que du ressentiment fasse surface. Pour être plus efficace, énoncez votre point de vue de manière factuelle et accordez-leur du temps pour défendre le leur.

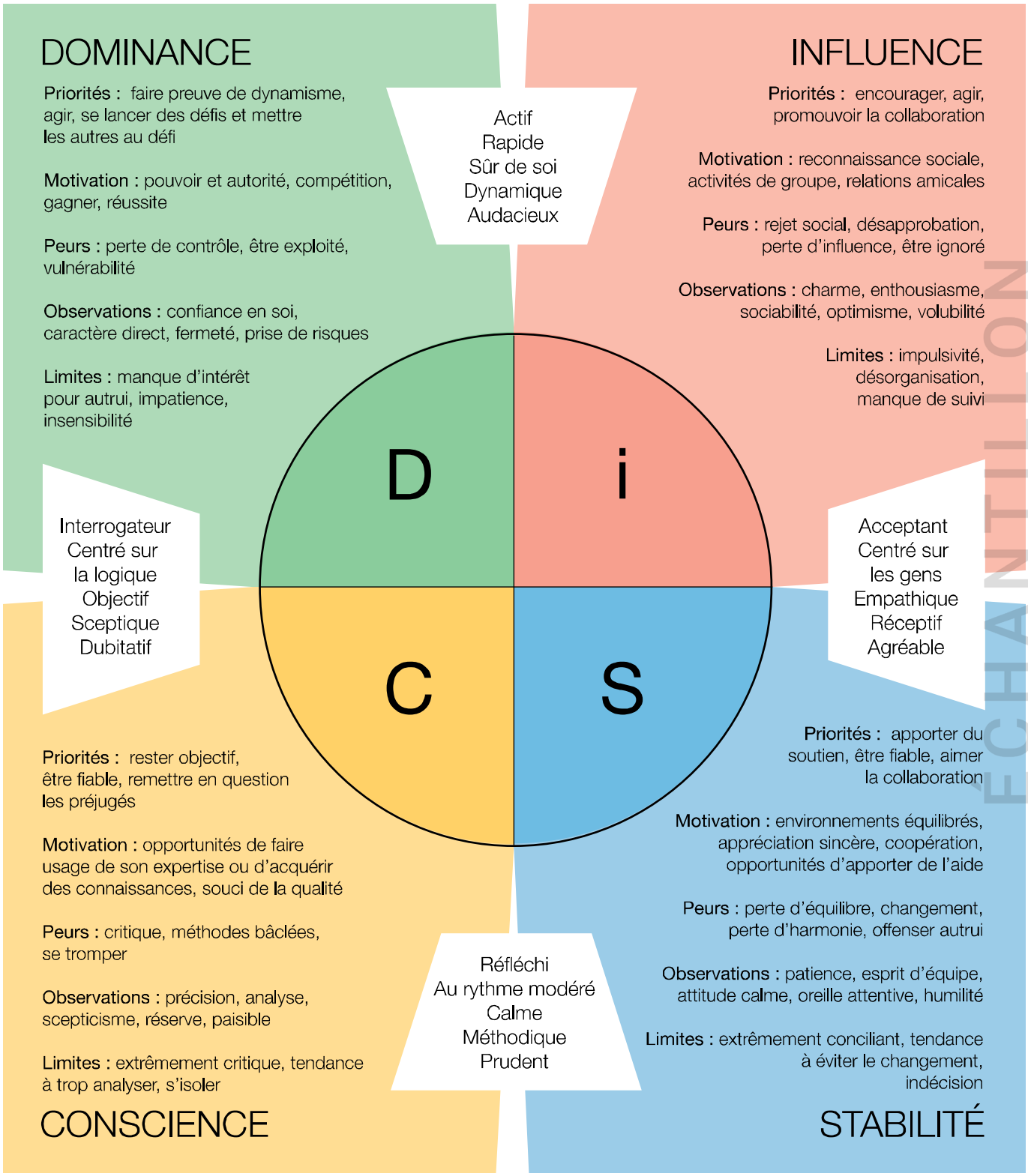
- Appuyez vos opinions sur de la logique et des faits.
- Gardez-vous de tout élan d'émotions.
- Donnez-leur l'espace nécessaire pour agir avant d'affronter les problèmes.

ÉCHANTILLON

© 2016 par John Wiley & Sons, Inc. Tous droits réservés. Toute reproduction, en tout ou en partie, sous quelque forme que ce soit, est interdite.

ANNEXE : APERÇU DES STYLES DiSC®

Le graphique ci-dessous donne un aperçu des quatre styles DiSC® de base.



ÉCHANTILLON

© 2016 par John Wiley & Sons, Inc. Tous droits réservés. Toute reproduction, en tout ou en partie, sous quelque forme que ce soit, est interdite.