Thierry Leriche

Le DISC pour mieux se comprendre et mieux communiquer

Extrait gratuit

Les 12 dimensions comportementales

© 2026 Tous droits réservés.

Conformément au Code de la Propriété Intellectuelle (articles L.122-4, L.335-2 et suivants), toute reproduction, représentation, adaptation, traduction ou diffusion, totale ou partielle, du présent ouvrage, par quelque procédé que ce soit, est interdite sans l'autorisation préalable et écrite de l'auteur ou de ses ayants droit.

Toute violation constitue une contrefaçon passible de sanctions civiles et pénales.

Vous allez découvrir un extrait.

Et si c'était le début d'une nouvelle façon de communiquer ?

Un échange qui se complique, une réaction qui surprend, un message mal compris… Au travail, en famille ou entre amis, nous avons parfois des façons très différentes d'aborder une même situation.

Le DISC pour mieux se comprendre et mieux communiquer vous propose des repères concrets pour comprendre ces différences et ajuster votre communication, tout en respectant votre façon d'être.



Deux tomes complémentaires,
une approche illustrée

Tome 1 - Comprendre
Comprendre le modèle, lire son profil et adapter sa communication.

Tome 2 - Appliquer
Appliquer le modèle au travail, en famille et dans ses relations.

Des explications, des schémas et des bandes dessinées pour relier le modèle aux situations du quotidien et avancer à votre rythme.

Envie d'en savoir plus ?

Scannez ce code
pour découvrir les 2 tomes
sur Profil[4]
https://profil4.com/fr/books/disc-comprendre-appliquer

Scannez ce code
pour acheter le tome 1
sur Amazon
https://link.amazon/B05GVikvT

Chapitre 14.
Les 12 dimensions comportementales

Les quatre composantes constituent les fondations de la lecture **DISC**. Elles nous ont permis de distinguer différentes préférences comportementales, puis d'observer leur intensité et la manière dont elles se combinent. Avec les huit tendances, nous avons encore affiné cette lecture en situant le profil dans une zone particulière de la roue. Pourtant, deux personnes dont les profils paraissent proches peuvent continuer à agir de manière sensiblement différente lorsqu'elles doivent prendre une décision, avancer dans un projet, convaincre un interlocuteur ou travailler dans un environnement très encadré.

Les douze dimensions comportementales permettent précisément d'explorer cette finesse. Elles ne viennent pas ajouter douze nouvelles catégories aux quatre composantes. Elles proposent de regarder ce qui se passe entre deux composantes, dans des situations comportementales plus précises. La question n'est donc plus seulement de savoir si **D**, **I**, **S** ou **C** est fortement représenté, mais de comprendre comment l'équilibre entre deux de ces composantes peut orienter une manière d'agir.

Cette différence devient très concrète dans la vie quotidienne. Deux personnes ayant toutes deux une forte composante **D** peuvent apprécier l'autonomie, mais pas avec la même intensité. L'une peut avoir envie de se mettre rapidement en mouvement alors que l'autre souhaite d'abord disposer d'informations précises. Deux personnes principalement **S** peuvent, elles aussi, différer sensiblement dans leur manière d'inscrire leur effort dans le temps ou dans la place qu'elles accordent aux considérations collectives lorsqu'une décision doit être prise. La composante principale reste importante, mais elle ne suffit pas à expliquer toutes ces nuances.

Les dimensions nous invitent ainsi à changer d'échelle. Elles décrivent plus finement certaines préférences : prendre position, rechercher l'adhésion, avancer, persévérer, privilégier l'autonomie ou le cadre, investir les échanges, construire sa réflexion ou rechercher la précision. Elles apportent donc une lecture plus fine de ce qui peut orienter le comportement dans certaines situations, sans prétendre pour autant révéler les motivations profondes de la personne.

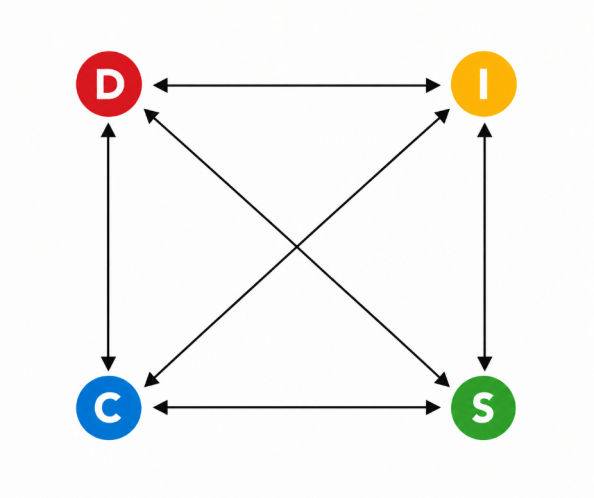


Illustration 79 - Six relations, douze dimensions

Six relations pour comprendre douze dimensions

Avec quatre composantes, six associations différentes sont possibles : **D** avec **I**, **D** avec **S**, **D** avec **C**, **I** avec **S**, **I** avec **C**, puis **S** avec **C**. Chacune de ces relations s'observe dans les deux sens, ce qui conduit aux douze dimensions.

La relation entre **D** et **I** donne ainsi Prise de position (D/I) et Capacité d'influence (I/D). **D** et **S** donnent Rythme d'action (D/S) et Persévérance (S/D). **D** et **C** donnent Marge de manœuvre (D/C) et Besoin de cadre (C/D). **I** et **S** donnent Présence sociale (I/S) et Temps de réflexion (S/I). **I** et **C** donnent Expression personnelle (I/C) et Esprit d'analyse (C/I). Enfin, **S** et **C** donnent Sens du collectif (S/C) et Recherche de précision (C/S).

Cette organisation est essentielle pour comprendre la suite. Les douze dimensions ne sont pas douze informations indépendantes que nous pourrions lire séparément.

Elles forment six couples, et chacun de ces couples permet d'explorer une question comportementale particulière. **D** et **I** nous amènent par exemple à observer différentes façons d'affirmer une position et de rechercher l'adhésion. **D** et **C** permettent d'observer l'équilibre entre liberté d'action et besoin de structure. **S** et **C** permettent d'examiner la place relative accordée au collectif et à la précision.

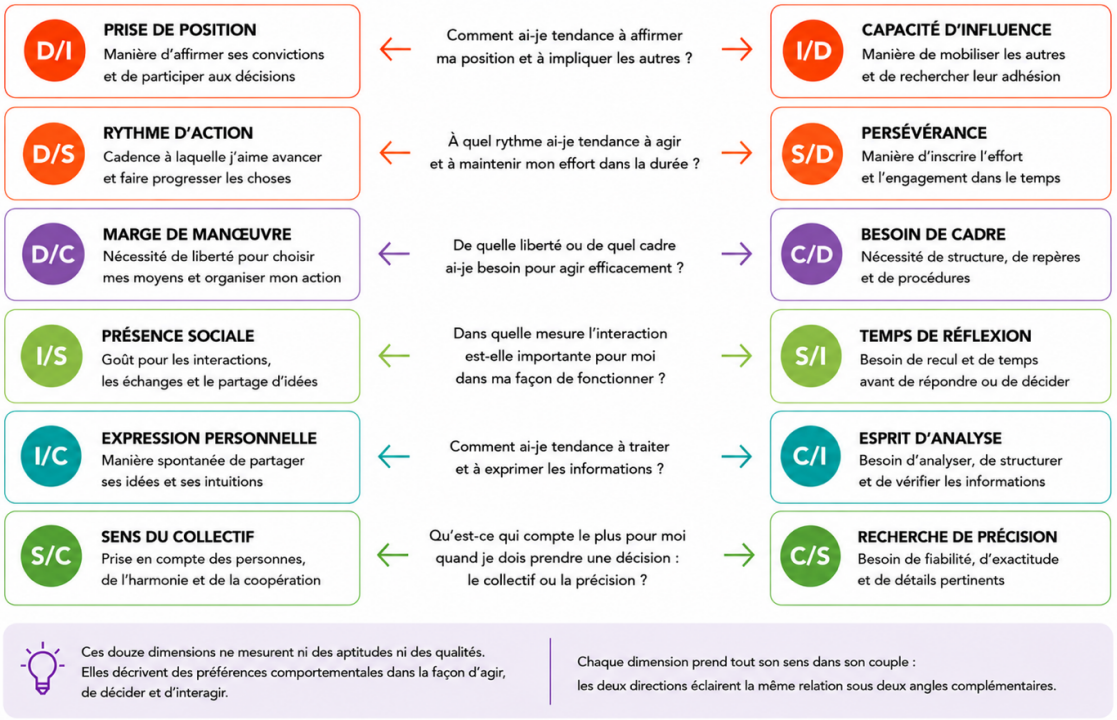


Illustration 80 - Les six couples de dimensions

Cette logique permet également de mieux comprendre ce que les dimensions apportent par rapport aux composantes. Elles nous rapprochent de ce qui peut orienter concrètement le comportement dans une situation. Certaines personnes se mettent plus facilement en mouvement lorsqu'elles disposent d'une grande latitude pour choisir leurs moyens. D'autres trouvent leurs repères lorsqu'elles savent précisément comment procéder. Certaines ont tendance à construire une décision en prenant rapidement position, tandis que d'autres recherchent plus spontanément l'échange et l'adhésion.

Il serait cependant excessif de parler ici de motivations profondes. Les dimensions ne nous disent pas ce qui donne du sens à la vie d'une personne, quelles sont ses valeurs ou pourquoi elle poursuit tel objectif plutôt qu'un autre. Elles permettent d'observer des dynamiques plus proches de l'action : face à une situation donnée, vers quelle manière de faire la relation entre deux composantes tend-elle à nous orienter ?

Affirmer une position et rechercher l'adhésion

La relation entre **D** et **I** permet de bien comprendre cette logique. Ces deux composantes peuvent toutes deux participer à la mise en mouvement d'une idée ou d'une décision, mais pas nécessairement de la même manière. La Prise de position et la Capacité d'influence permettent de distinguer ces deux façons d'agir.

La Prise de position concerne la manière dont une personne tend à exprimer ses convictions, défendre ses idées et participer aux décisions. Lorsqu'elle ressort fortement, la personne peut trouver naturel de formuler rapidement son choix : elle dispose des informations qui lui paraissent suffisantes, se positionne et laisse ensuite aux autres la possibilité de réagir. Une expression moins forte peut s'accompagner d'une place plus importante accordée à l'échange et à la concertation avant de s'engager. Il ne s'agit pas nécessairement d'hésitation. La discussion peut participer à la construction de la position.

Imaginons un groupe d'amis qui prépare une sortie. Une personne peut écrire : « J'ai trouvé un endroit qui me paraît bien. Je propose samedi à 20 heures. Dites-moi si cela pose un problème. » Une autre commencera plus volontiers par recueillir les envies, proposer plusieurs possibilités et voir laquelle suscite le plus d'adhésion. La première n'ignore pas nécessairement les autres. Elle considère simplement que la concertation n'a pas besoin de précéder systématiquement la proposition. Si quelqu'un n'est pas d'accord, la discussion pourra commencer à ce moment-là.

La Capacité d'influence observe la relation entre **I** et **D** sous un autre angle. Ici, l'attention se porte sur la manière dont une personne tend à mobiliser les autres autour d'une idée. Les échanges, la persuasion et la création d'un climat favorable à l'adhésion peuvent prendre davantage de place. Lorsque cette dimension ressort

moins, la personne peut s'appuyer plus spontanément sur sa détermination, la clarté de sa position ou le résultat recherché.

L'intitulé « Capacité d'influence » pourrait laisser penser que le profil mesure une aptitude à convaincre. Ce n'est pas ce qu'il faut en déduire. Une personne peut privilégier la persuasion sans être spécialement habile à convaincre, tout comme une personne qui utilise spontanément une approche plus directe peut avoir développé d'excellentes compétences de négociation. De la même manière, une Prise de position marquée ne nous renseigne pas sur la qualité des décisions prises. Ces dimensions décrivent des préférences dans la manière de procéder.

Mettre l'action en mouvement et l'inscrire dans la durée

La relation entre **D** et **S** déplace le regard vers une autre question : comment l'action s'inscrit-elle dans le temps ? C'est ici que se rencontrent Rythme d'action et Persévérance.

Le Rythme d'action concerne la cadence à laquelle une personne préfère agir, décider et faire progresser une activité. Lorsqu'il est fortement exprimé, la mise en mouvement tend à intervenir rapidement. Il peut sembler préférable de commencer avec les informations disponibles, de tester une solution puis de l'ajuster plutôt que d'attendre que tous les paramètres soient stabilisés. À mesure que l'équilibre se déplace dans l'autre direction, la progression peut devenir plus graduelle, avec plus de place accordée à l'observation, à la réflexion et à la consolidation avant d'agir.

La Persévérance éclaire la même relation depuis l'autre versant. Elle met l'accent sur la continuité, la régularité et l'inscription de l'engagement dans la durée. Lorsque cette dimension ressort fortement, la personne peut préférer construire progressivement, stabiliser ce qui a été commencé et maintenir son effort dans le temps. Lorsqu'elle ressort moins, elle peut être plus attirée par des cycles plus courts, des décisions plus rapides et des résultats perceptibles plus tôt.

La comparaison entre un sprint et une course de fond permet d'illustrer cette différence, à condition de ne pas la prendre au pied de la lettre. Le sprinteur concentre son effort sur une distance courte et cherche rapidement sa vitesse

maximale. Le marathonien doit installer une allure et gérer son effort sur la durée. Cette image ne signifie évidemment pas qu'une personne présentant un Rythme d'action élevé serait incapable de persévérer, ni qu'une personne chez qui la Persévérance ressort davantage serait lente. Elle permet simplement de visualiser deux façons différentes d'organiser l'action dans le temps.

Cette distinction est importante parce que les comportements sont facilement jugés à partir du rythme. Celui qui avance vite peut trouver l'autre trop prudent. Celui qui préfère consolider peut considérer le premier comme précipité. Pourtant, ni la motivation ni la quantité de travail ne peuvent être déduites de cette différence. Une personne peut s'engager profondément tout en préférant avancer progressivement.

Rechercher de la liberté ou s'appuyer sur un cadre

Avec la relation entre **D** et **C**, la question change encore. Il ne s'agit plus principalement du rythme, mais du rapport entre autonomie et structure. C'est ce qu'explorent Marge de manœuvre et Besoin de cadre.

La Marge de manœuvre correspond au degré de liberté qu'une personne préfère conserver pour organiser son action et atteindre un objectif. Lorsque cette dimension ressort fortement, connaître le résultat attendu peut suffire pour commencer à agir. La personne apprécie de pouvoir déterminer elle-même les moyens, adapter la méthode et éventuellement modifier une procédure lorsqu'elle considère qu'une autre solution répond mieux à la situation.

Le Besoin de cadre apporte l'autre perspective. Certaines personnes trouvent plus aisément leurs repères lorsqu'elles connaissent non seulement le résultat attendu, mais aussi les critères à respecter, les étapes prévues ou les limites dans lesquelles elles peuvent agir. Le cadre réduit alors l'ambiguïté et apporte une structure sur laquelle l'action peut s'appuyer.

Imaginons l'organisation d'un événement. À l'entrée, une procédure de contrôle ralentit brutalement l'arrivée des participants. Une personne recherchant beaucoup de marge de manœuvre peut envisager immédiatement une solution alternative afin de fluidifier le passage. Une autre, dont le besoin de cadre est plus marqué, voudra

d'abord vérifier les conséquences de cette modification : certaines informations doivent-elles obligatoirement être enregistrées ? Existe-t-il une contrainte de sécurité ? Que perdra-t-on si une étape est supprimée ?

Les deux personnes cherchent à résoudre le même problème. L'une accorde spontanément plus de poids à la liberté d'adapter les moyens au résultat. L'autre cherche surtout à préserver les repères qui sécurisent l'action. Il serait donc incorrect d'associer automatiquement Marge de manœuvre et non-respect des règles, ou Besoin de cadre et manque d'initiative. Une personne peut rechercher une grande autonomie tout en respectant parfaitement les contraintes obligatoires. Une autre peut apprécier les procédures et savoir improviser lorsque la situation le demande.

Investir les interactions et prendre le temps de construire sa réflexion

Avec **I** et **S**, nous entrons dans la manière dont les relations participent à notre fonctionnement. Présence sociale et Temps de réflexion décrivent la place de l'interaction dans la découverte d'une situation, l'échange d'idées ou la construction d'une réponse.

Une Présence sociale marquée s'accompagne généralement d'une préférence pour des interactions fréquentes, des contacts variés et le partage d'idées. La conversation peut elle-même participer à la réflexion. Parler d'une idée, observer la réaction de l'interlocuteur puis la reformuler permet de la faire évoluer. L'interaction n'intervient donc pas seulement après la réflexion : elle peut en faire partie.

Lorsque le Temps de réflexion prend davantage de place, la personne préfère plus souvent laisser les informations se déposer avant de répondre. Elle peut avoir besoin d'observer, de réfléchir individuellement ou simplement de disposer d'un délai avant de formuler une position. Cela se remarque facilement lorsqu'une question importante surgit sans préparation. Là où l'un commence immédiatement à explorer les possibilités à voix haute, l'autre peut répondre : « J'aimerais y réfléchir avant de me prononcer. »

Cette différence produit parfois des malentendus. Une personne qui réfléchit en parlant peut interpréter le silence comme un manque de réaction. Celle qui préfère prendre du recul peut avoir l'impression que son interlocuteur répond avant d'avoir suffisamment réfléchi. Pourtant, l'une et l'autre réfléchissent. Elles ne construisent simplement pas leur réflexion dans les mêmes conditions.

Présence sociale ne doit donc pas être confondue avec l'extraversion, pas plus que Temps de réflexion ne doit être interprété comme une mesure de l'intelligence ou de la rapidité de compréhension.

Exprimer ses idées et traiter l'information

La relation I/C prolonge cette réflexion en mettant l'accent sur la façon dont les idées sont exprimées et les informations traitées. Expression personnelle et Esprit d'analyse permettent d'observer deux aspects de cette dynamique.

Une Expression personnelle marquée s'accompagne généralement d'une communication plus spontanée. La personne peut partager une intuition alors qu'elle n'est pas encore complètement structurée, réagir dans l'instant et enrichir son idée au fil de la conversation. Cette spontanéité ne signifie pas que la réflexion est superficielle. Elle indique surtout que l'expression peut participer facilement au processus.

L'Esprit d'analyse met l'accent sur le traitement des informations avant la décision. Lorsqu'il ressort fortement, la personne tend à rechercher des éléments factuels, à vérifier leur cohérence et à organiser les informations avant de former son jugement. Face à une situation nouvelle, elle peut commencer par demander ce qui est établi, quelles données sont disponibles et quelles hypothèses doivent encore être vérifiées. Lorsque cette dimension ressort moins, les échanges, les idées nouvelles, l'intuition ou l'expérimentation peuvent occuper une place plus importante dans la construction du jugement.

Dans un groupe de travail confronté à un problème inédit, ces différences peuvent ressortir très nettement. Certains participants commencent immédiatement à proposer des pistes, à rebondir sur les idées des autres et à imaginer des possibilités.

D'autres écoutent, prennent des notes, demandent des précisions et interviennent plus tard avec une proposition structurée à partir des éléments recueillis. Le groupe peut avoir besoin de ces différentes démarches.

Là encore, les intitulés peuvent tromper. Une Expression personnelle élevée ne mesure pas la confiance en soi. Un Esprit d'analyse élevé ne démontre pas une compétence analytique supérieure. Une personne peut exercer un métier extrêmement analytique tout en ayant spontanément besoin de discuter d'un problème avant de l'organiser intellectuellement.

Prendre en compte le collectif et rechercher la précision

La dernière relation associe **S** et **C**. Avec Sens du collectif et Recherche de précision, nous observons notamment la manière dont différentes considérations peuvent peser lorsqu'il faut choisir, arbitrer ou préparer une décision.

Un Sens du collectif marqué conduit plus spontanément à prendre en compte les personnes concernées, la coopération et les conséquences d'une décision sur le fonctionnement du groupe. Cela peut conduire à rechercher une solution acceptable pour les différents acteurs, à préserver la relation ou à intégrer le contexte humain dans l'arbitrage.

La Recherche de précision oriente l'attention vers la qualité des informations, leur fiabilité et le niveau de détail jugé nécessaire avant d'agir. Lorsque cette dimension ressort fortement, la vérification et la réduction de l'incertitude prennent plus de place. Lorsqu'elle ressort moins, la personne peut accepter d'avancer avec un niveau de précision moindre lorsque la continuité de l'action ou d'autres considérations lui paraissent suffisantes.

Supposons qu'une règle interne produise une conséquence difficile pour un membre de l'équipe. Une personne peut commencer par chercher une solution tenant compte de cette situation particulière et de ses conséquences humaines. Une autre peut d'abord vérifier les critères applicables et se demander comment garantir une décision cohérente avec celles prises dans des situations comparables. L'une peut trouver l'autre rigide ; l'autre peut craindre qu'une exception crée une incohérence.

Pourtant, chacune cherche à prendre une décision qu'elle considère appropriée, mais elle ne construit pas spontanément son arbitrage à partir des mêmes éléments.

Sens du collectif ne mesure donc ni l'empathie ni l'aptitude au travail en équipe. Recherche de précision ne signifie pas perfectionnisme. Ces dimensions nous aident plutôt à comprendre ce qui tend à prendre de place dans certaines situations.

Quand plusieurs dimensions racontent une histoire commune

Nous avons observé les six relations séparément pour en comprendre la logique. Mais un profil réel ne fonctionne évidemment pas six fois de suite, comme s'il ouvrait un tiroir comportemental après l'autre. Les dimensions coexistent, et plusieurs d'entre elles peuvent parfois aller dans une direction similaire.

Une Prise de position marquée, associée à un Rythme d'action élevé et à une forte Marge de manœuvre, peut par exemple dessiner une dynamique dans laquelle la personne tend à se positionner, à avancer et à préserver sa liberté d'action. Pris séparément, chacun de ces résultats apporte une information. Ensemble, ils permettent de formuler une hypothèse plus cohérente sur la manière dont la personne peut aborder certaines situations.

À l'inverse, un Temps de réflexion important, un Besoin de cadre marqué et une forte Recherche de précision peuvent converger vers davantage de préparation, de vérification et de structuration avant l'action. Là encore, il ne s'agit pas de fabriquer un nouveau type de profil. Nous constatons simplement que plusieurs indices peuvent parfois renforcer une même dynamique.

Les configurations plus contrastées sont tout aussi instructives. Une personne peut présenter un Rythme d'action élevé tout en ayant une Recherche de précision importante. Elle peut vouloir avancer rapidement, mais pas avec n'importe quelles informations. Une autre peut rechercher une grande Marge de manœuvre tout en prenant beaucoup de Temps de réflexion avant certaines décisions. Ce ne sont pas des contradictions. Ce sont précisément les nuances que les dimensions permettent de faire apparaître.

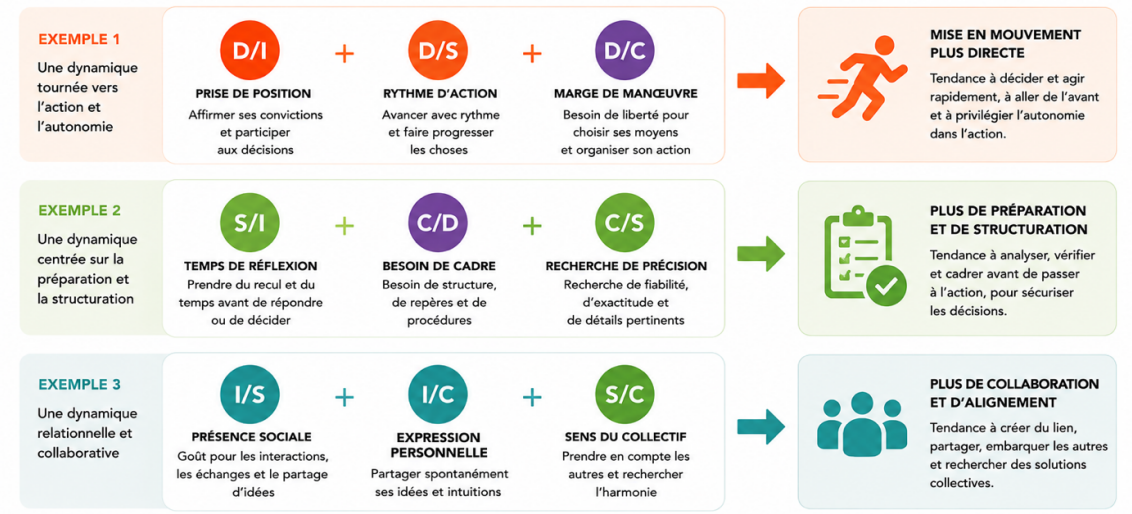


Illustration 81 - Quand plusieurs dimensions convergent

L'ordre relatif des dimensions apporte lui aussi des informations, car deux profils globalement proches peuvent présenter des dimensions qui ressortent dans des proportions différentes. Il serait cependant excessif de transformer cet ordre en séquence automatique : première dimension, puis deuxième, puis troisième. Dans une situation réelle, plusieurs dynamiques peuvent être mobilisées simultanément. L'expérience, le contexte et les compétences acquises interviennent également. L'ordre aide à voir ce qui ressort dans le profil, mais il ne constitue pas le scénario prédéfini du comportement.

Lire les graphes

Les dimensions prennent une autre profondeur lorsqu'elles sont représentées graphiquement. Le rapport **DISC**[p4] utilise deux représentations qui se ressemblent fortement. Toutes deux reposent sur la même structure et mettent en relation naturel et adapté, mais elles ne montrent pas exactement la même chose. Pour comprendre ces deux graphes, il est donc préférable de commencer par apprendre à lire la structure commune.

Comprendre d'abord la structure du graphe

Le graphe est construit à partir de deux axes perpendiculaires. L'axe horizontal représente le naturel, tandis que l'axe vertical représente l'adapté. Pour chaque élément représenté, sa position horizontale indique donc son niveau dans le naturel et sa position verticale son niveau dans l'adapté.

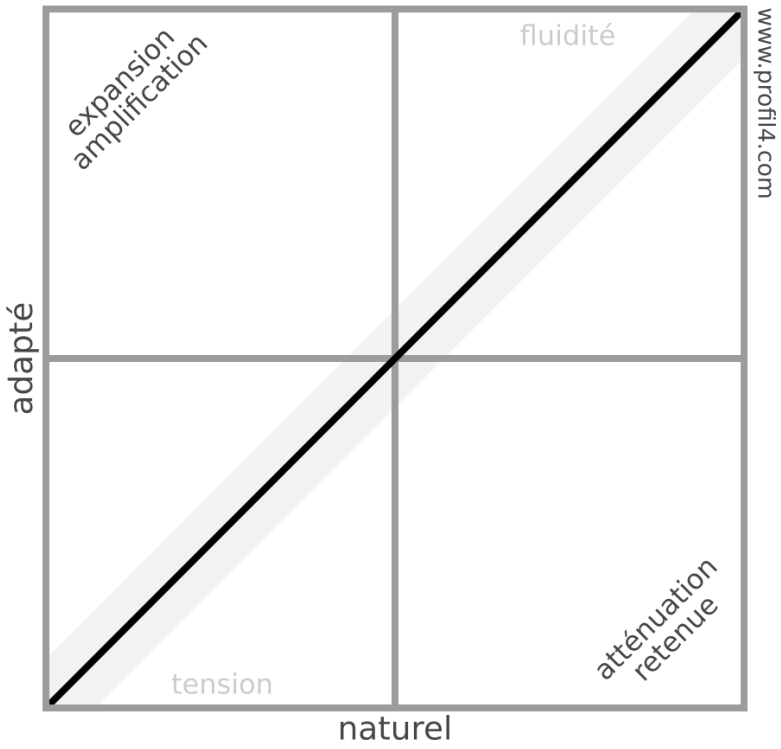


Illustration 82 - Comprendre la structure du graphe. Crédits : profil4.com

Les valeurs augmentent de gauche à droite sur l'axe du naturel et de bas en haut sur celui de l'adapté. Un point placé vers le haut et la droite correspond ainsi à un élément fortement exprimé dans les deux lectures. À l'inverse, un point situé vers le bas et la gauche correspond à une expression plus faible dans le naturel comme dans l'adapté. Entre ces deux configurations, un élément peut bien sûr être davantage exprimé dans le naturel que dans l'adapté, ou présenter le mouvement inverse.

La grande diagonale noire qui traverse le graphe de l'angle inférieur gauche à l'angle supérieur droit permet précisément de visualiser cette relation. Tous les emplacements situés sur cette diagonale correspondent à une égalité entre les deux axes. Un point situé sur la diagonale présente donc le même niveau dans le naturel et dans l'adapté. Plus il s'en éloigne, plus l'écart entre les deux valeurs devient notable.

La direction de cet éloignement apporte une information supplémentaire. Un point situé au-dessus de la diagonale possède une valeur adaptée supérieure à sa valeur naturelle. L'élément concerné est donc exprimé plus intensément dans l'adapté. À l'inverse, un point situé sous la diagonale possède une valeur naturelle supérieure à sa valeur adaptée : son expression est moins importante dans l'adapté que dans le naturel.

Cette géométrie constitue la première clé de lecture. La diagonale n'est pas un objectif à atteindre et sa proximité ne constitue pas une note. Un point peut être très éloigné du coin inférieur gauche tout en restant proche de la diagonale, ce qui signifie que son niveau est élevé mais relativement similaire dans le naturel et l'adapté. Un autre peut se trouver à un niveau plus modéré tout en étant beaucoup plus éloigné de la diagonale, ce qui traduit un écart plus important entre les deux lectures. Le niveau d'expression et l'importance de l'adaptation sont donc deux informations différentes.

Le graphe comporte également quatre zones identifiées par les termes fluidité, tension, expansion/amplification et atténuation/retenue. Elles complètent la lecture géométrique en donnant des repères supplémentaires sur la relation entre naturel et adapté. Il faut néanmoins éviter de leur attribuer automatiquement une signification psychologique trop précise. Le graphe permet d'abord de constater une configuration. Le contexte et l'expérience de la personne sont nécessaires pour comprendre ce que cette configuration représente réellement dans sa situation.

Le graphe avec les composantes DISC

Une fois ce repère compris, le premier graphe devient beaucoup plus facile à lire. **Profil**[4] y place les quatre composantes **D**, **I**, **S** et **C**, représentées par les quatre points circulaires. Leur position permet de voir simultanément leur niveau dans le naturel, grâce à l'axe horizontal, et dans l'adapté, grâce à l'axe vertical.

Dans le graphe d'exemple présenté ici, le point **D** se trouve très haut et très à droite, tout près de la diagonale. Sans chercher encore à interpréter la personne, nous pouvons déjà formuler deux observations distinctes : **D** est fortement exprimé dans les deux lectures et son niveau varie relativement peu entre naturel et adapté. Le point **S** se situe au contraire beaucoup plus bas et à gauche, mais lui aussi près de la diagonale. Son niveau est donc nettement plus faible, tout en restant relativement proche entre naturel et adapté.

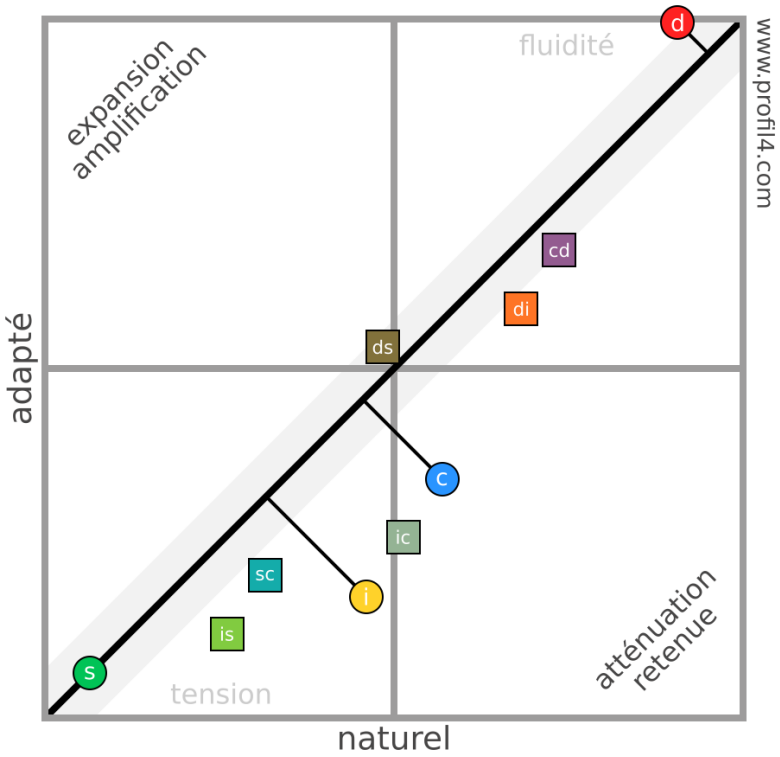


Illustration 83 - Le graphe avec les composantes DISC. Crédits : profil4.com

Cette comparaison permet de comprendre pourquoi il faut toujours distinguer deux questions. La première est : à quel niveau cette composante est-elle exprimée ? La seconde est : dans quelle mesure son expression change-t-elle entre naturel et adapté ? La position générale du point répond à la première. Son rapport à la diagonale permet d'observer la seconde.

Les points **I** et **C** illustrent d'autres configurations. Leur position par rapport à la diagonale permet de constater un plus grand décalage entre naturel et adapté. Là encore, la première étape n'est pas d'en rechercher immédiatement la cause. Elle consiste à décrire ce que montre le graphe : le niveau naturel, le niveau adapté et la direction de l'écart.

Le graphe comporte également des repères intermédiaires représentés par des carrés. Ils enrichissent la représentation des seules composantes et permettent de visualiser certaines relations entre elles. Nous retrouvons ainsi dans un même espace la logique générale déjà rencontrée dans les chapitres consacrés aux composantes, aux combinaisons et aux tendances.

Ce premier graphe constitue surtout une excellente préparation au suivant. Le lecteur connaît désormais la mécanique : naturel à l'horizontale, adapté à la verticale, niveau donné par la position du point et écart entre les deux lectures par rapport à la diagonale. **Profil**[4] reprend cette même structure pour représenter non plus seulement les grandes composantes, mais les douze dimensions que nous venons d'étudier.

Le graphe avec les douze dimensions

Le deuxième graphe conserve exactement le même principe de lecture. Ce qui change est la nature des points placés dans le repère. Cette fois, les douze dimensions apparaissent sous leur code : D/I, D/S, D/C, I/S, I/C, I/D, S/C, S/D, S/I, C/D, C/I et C/S. Chacun de ces codes correspond à l'une des dimensions rencontrées dans les pages précédentes. Le graphe transforme ainsi les six couples que nous avons étudiés en une représentation qui permet de voir simultanément leur expression naturelle et adaptée.

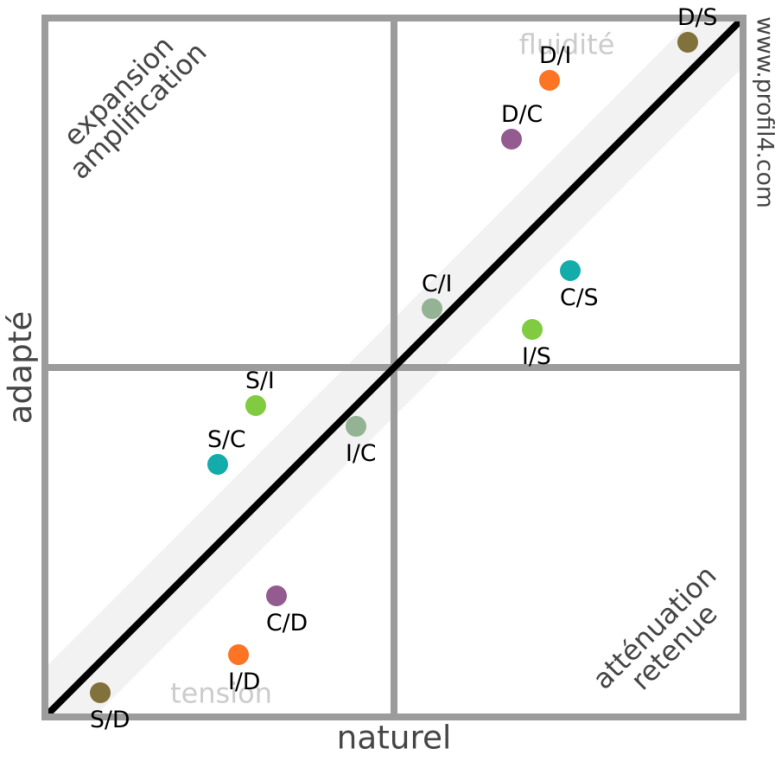


Illustration 84 - Le graphe des douze dimensions comportementales. Crédits : profil4.com

Prenons D/I, la Prise de position, dans le graphe d'exemple. Son point se situe dans la partie supérieure droite et au-dessus de la diagonale. Sa position horizontale nous renseigne sur son expression naturelle. Sa position verticale, plus élevée, montre que cette dimension est encore plus exprimée dans l'adapté. L'éloignement par rapport à la diagonale quantifie l'écart entre les deux.

Son pendant I/D, la Capacité d'influence, apparaît dans une position très différente. Les deux dimensions doivent pourtant être replacées dans la même relation entre **D** et **I**. Cette différence ne signifie pas que la personne « possède » la Prise de position mais serait dépourvue de Capacité d'influence. Elle indique que, dans l'équilibre représenté par ce couple, les deux orientations ne s'expriment pas de la même manière.

Le même principe s'applique aux cinq autres couples. D/**S** et S/D permettent d'observer Rythme d'action et Persévérance. D/C et C/D concernent Marge de manœuvre et Besoin de cadre. I/**S** et S/I mettent en relation Présence sociale et Temps de réflexion. I/C et C/I correspondent à Expression personnelle et Esprit d'analyse. Enfin, S/C et C/**S** permettent d'observer Sens du collectif et Recherche de précision.

La construction en couples est fondamentale. Les deux dimensions issues d'une même relation doivent être lues ensemble, car elles donnent deux angles complémentaires sur l'interaction entre les mêmes composantes. Le graphe ne présente donc pas douze caractéristiques indépendantes. Il donne à voir six relations, chacune observée dans deux directions.

Le passage du premier au second graphe montre ainsi ce que les dimensions apportent réellement. Le premier offre une lecture plus globale des composantes et de leur expression entre naturel et adapté. Le second reprend la même mécanique pour examiner des dynamiques comportementales plus précises. Nous ne changeons pas de modèle. Nous augmentons la finesse de la lecture.

Lire les déplacements avant de les expliquer

Une fois la construction du graphe comprise, la comparaison entre naturel et adapté permet d'examiner la manière dont une dimension varie entre les deux lectures. Supposons que la Marge de manœuvre soit nettement plus exprimée dans le naturel que dans l'adapté. Nous pouvons constater que cette préférence prend moins de place dans le contexte représenté par l'adapté, puis rechercher avec la personne les situations susceptibles d'éclairer cet écart : davantage de procédures, une autonomie plus limitée ou encore le besoin de sécuriser certaines décisions. Le graphe fournit ici le constat ; le contexte permet d'en explorer les raisons.

Le même raisonnement vaut lorsque le Rythme d'action augmente dans l'adapté. Nous pouvons constater que cette dimension y est exprimée plus fortement, puis rechercher les situations susceptibles d'éclairer ce déplacement : un rythme de travail différent, des échéances plus courtes, de nouvelles responsabilités ou d'autres caractéristiques du contexte.

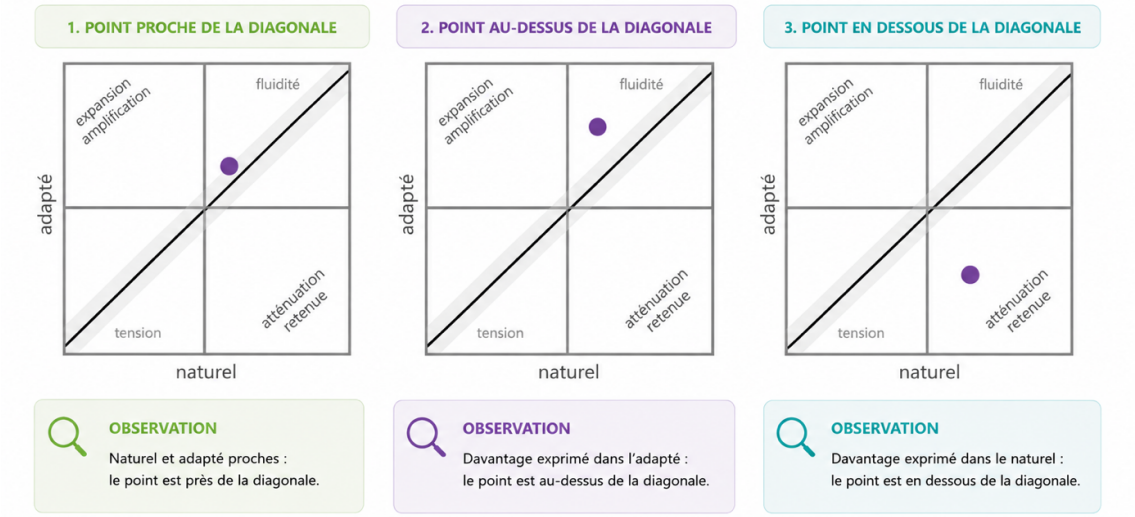


Illustration 85 - Observer un déplacement avant de l'expliquer. Crédits : profil4.com

Cette prudence devient encore plus importante lorsque plusieurs dimensions se déplacent simultanément. Si Rythme d'action, Prise de position et Marge de manœuvre augmentent ensemble, nous pouvons explorer l'hypothèse que le contexte amène la personne à agir de manière plus rapide, plus affirmée et plus autonome. Si Temps de réflexion, Besoin de cadre et Recherche de précision évoluent conjointement dans une autre direction, nous pouvons nous demander si le contexte nécessite plus de préparation, de structure ou de vérification.

Lorsque plusieurs dimensions évoluent dans le même sens, elles suggèrent une hypothèse qu'il faut ensuite confronter au contexte et à l'expérience de la personne.

Des dimensions à lire comme des préférences

À mesure que l'analyse devient plus détaillée, les intitulés eux-mêmes peuvent créer un piège. « Capacité d'influence », « Persévérance », « Sens du collectif » ou « Esprit d'analyse » ressemblent à des qualités que l'on pourrait posséder plus ou moins. Ce n'est pas ainsi qu'il faut lire les résultats.

Les intitulés doivent être compris comme des préférences comportementales. Une Capacité d'influence élevée indique par exemple que la personne tend à rechercher l'adhésion par l'échange et la relation. La Persévérance renseigne sur sa manière

d'inscrire l'action dans la durée, le Sens du collectif sur la place accordée aux personnes et à la coopération, et l'Esprit d'analyse sur la manière de traiter les informations.

La compétence dépend d'autres éléments : apprentissage, expérience, connaissances, entraînement, maîtrise technique et exigences de la situation, entre autres. Cette distinction fonctionne également dans l'autre sens. Une personne présentant une Recherche de précision moins marquée peut exercer avec succès un métier dans lequel l'exactitude est indispensable. Elle a pu développer des méthodes, des habitudes et des compétences qui lui permettent de répondre parfaitement aux exigences de son activité.

Il n'existe pas de niveau idéal pour chacune des dimensions. Une Marge de manœuvre importante peut faciliter l'action dans un environnement où il faut inventer des solutions et devenir moins confortable lorsque les contraintes sont nombreuses. Un Besoin de cadre élevé peut apporter des repères dans une activité réglementée et demander des ajustements dans une situation totalement nouvelle. Une Recherche de précision forte peut sécuriser une décision complexe, mais rendre plus difficile l'acceptation d'une incertitude lorsqu'il faut décider sans disposer de toutes les informations.

La question pertinente n'est donc pas : « Est-ce que mon résultat est assez élevé ? » Elle devient : « Comment cette préférence rencontre-t-elle les situations dans lesquelles j'évolue ? »

Regardez votre profil

Reprenez maintenant votre propre graphe des douze dimensions. Avant de chercher une explication, commencez par retrouver les repères que nous venons de voir. L'axe horizontal correspond au naturel, l'axe vertical à l'adapté et la diagonale représente les situations dans lesquelles les deux niveaux sont identiques. Cette première étape peut sembler élémentaire, mais elle évite de construire une interprétation à partir d'une mauvaise lecture du graphe.

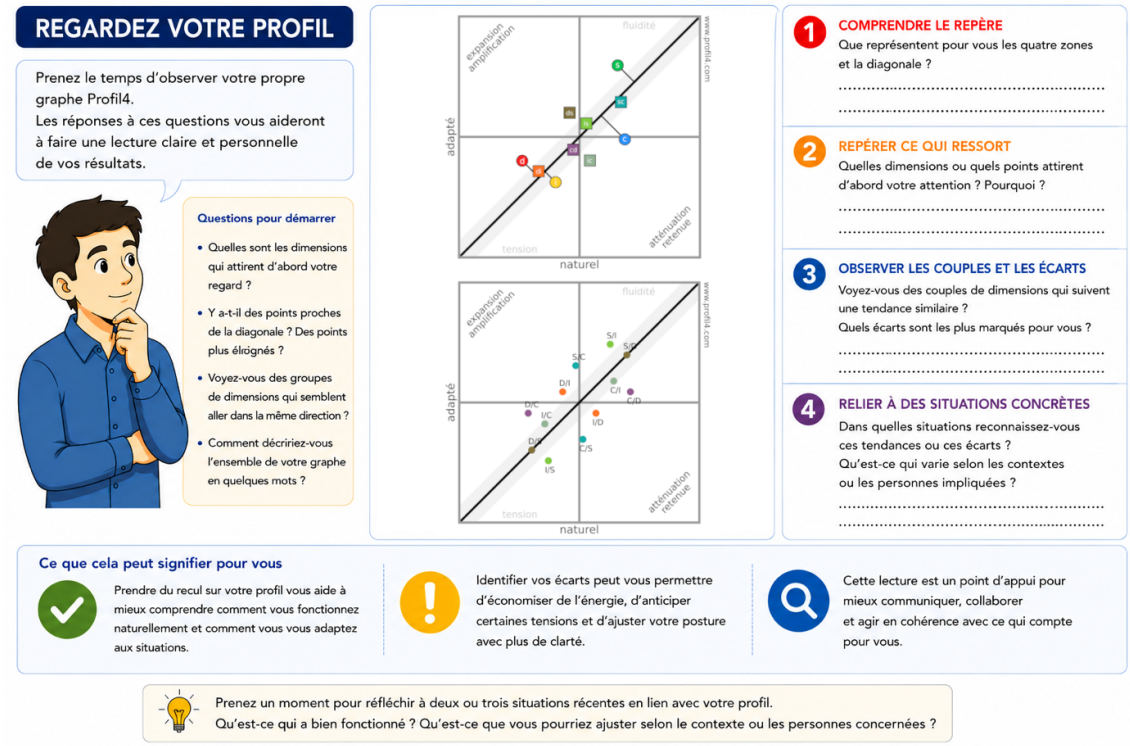


Illustration 86 - Regardez votre profil

Observez ensuite les dimensions qui attirent le plus votre attention. Quelles sont celles qui se situent le plus à droite dans le naturel ? Lesquelles apparaissent le plus haut dans l'adapté ? Certaines restent-elles très proches de la diagonale, tandis que d'autres s'en éloignent ? Notez ces premiers constats en quelques mots. Vous disposerez ainsi d'une description claire du graphe avant de la relier à des situations concrètes.

Replacez ensuite chaque dimension dans son couple. Si D/I, la Prise de position, ressort fortement, regardez aussi I/D, la Capacité d'influence. Faites de même pour Rythme d'action et Persévérance, Marge de manœuvre et Besoin de cadre, Présence sociale et Temps de réflexion, Expression personnelle et Esprit d'analyse, puis Sens du collectif et Recherche de précision. Cette lecture par couples permet de sortir d'une approche où chaque point serait interprété comme une caractéristique indépendante.

Vous pouvez alors regarder les écarts entre naturel et adapté. Quelles dimensions restent relativement proches dans les deux lectures ? Pour lesquelles l'écart apparaît-il plus important ? Lorsqu'un point s'éloigne de la diagonale, se situe-t-il au-dessus ou en dessous ? Autrement dit, la dimension est-elle plus exprimée dans l'adapté ou dans le naturel ?

Observez aussi l'ensemble du graphe. Les points sont-ils regroupés ou espacés ? Plusieurs dimensions semblent-elles évoluer dans un sens comparable ? Certaines associations paraissent-elles au contraire plus contrastées ? Une personne peut, par exemple, présenter un Rythme d'action marqué tout en recherchant fortement la précision. Une autre peut apprécier une grande Marge de manœuvre tout en prenant beaucoup de Temps de réflexion avant certaines décisions. Ces combinaisons ne sont pas incohérentes. Elles permettent justement de comprendre pourquoi une lecture limitée à la composante principale ne suffirait pas.

Ce n'est qu'après cette phase d'observation que vous pouvez revenir à votre expérience. Pensez à quelques situations récentes dans lesquelles vous avez dû décider, convaincre, agir rapidement, respecter un cadre, analyser des informations, collaborer ou prendre du recul avant d'agir. Certains résultats trouvent-ils un écho dans ces situations ? Votre environnement actuel pourrait-il contribuer à expliquer certains écarts entre naturel et adapté ? Certaines dimensions correspondent-elles très clairement à votre expérience, tandis que d'autres vous surprennent ?

Lorsque vous êtes surpris par un résultat, il n'est pas nécessaire de le rejeter immédiatement ni de lui chercher à tout prix une justification. Il convient de le garder en tête pendant quelque temps et d'observer les situations dans lesquelles cette dynamique apparaît ou non. Le profil devient alors un support d'observation plutôt qu'une réponse définitive.L'objectif de cette relecture n'est pas de faire correspondre chaque point à une explication toute faite. Votre graphe constitue un support pour vous poser des questions plus précises sur votre manière d'agir. Il devient pratique lorsqu'il est rapproché de situations concrètes, tout en restant une représentation de préférences comportementales et non une définition de la personne.

À ce stade du livre, votre profil ne se résume plus à la question de savoir quelle composante arrive en tête. Vous avez appris à observer l'intensité, les combinaisons, les tendances et maintenant les relations plus fines entre les composantes. Les douze dimensions permettent ainsi de passer d'une photographie générale à une lecture plus détaillée de certaines dynamiques comportementales.

Cette précision supplémentaire ne doit pourtant jamais nous faire oublier l'essentiel. Plus un outil nous donne d'informations, plus il peut donner l'illusion qu'il explique tout. Or les dimensions ont une fonction beaucoup plus utile lorsqu'elles restent à leur juste place : elles nous aident à poser des questions plus fines sur notre manière d'agir, sans enfermer la personne dans les réponses du graphe.