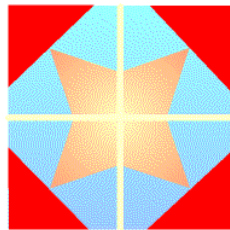


Profil RADHAR® consultant



de

Olive Bourgogne

HRI

HUMAN RESOURCES INVESTMENTS

Le lien entre personnalité et management

<http://www.radhar.fr>

Tel : (33) 01 39 55 12 36

contact.radhar@gmail.com

RADHAR = Resources and Aptitudes Detector for Human Activities Review

« Si tu ignores à la fois ton adversaire et toi-même, tu ne compteras tes combats que par tes défaites.
Si tu ignores ton adversaire et que tu te connais toi-même, les chances de perdre et de gagner sont égales.
Si tu connais ton adversaire et toi-même, aurais-tu cent combats à soutenir, cent fois tu seras victorieux. »

SUN TZU

CONSULTANT

Le consulting est une profession difficile en ce sens qu'elle exige du consultant de cumuler un savoir-faire négociable et les qualités d'un entrepreneur.

Le métier de consultant est multiple. C'est la raison pour laquelle, il convient de bien se positionner par rapport aux différentes facettes de cette activité avant d'élaborer une stratégie qui prenne en compte son savoir-faire et sa personnalité.

Le consultant **expert** est recherché en raison de ses facultés de discernement en vue de recueillir ses avis et ses conseils. Son expertise est de nature purement technique et son savoir-faire est assimilé à la maîtrise d'une technique, d'une méthode ou d'un processus permettant de réaliser un ouvrage.

Le consultant **catalyseur**, de nature charismatique, est sollicité, sur la base de ses succès antérieurs, dans la perspective d'orienter positivement une structure déstabilisée.

Le savoir-faire de ces deux types de consultant est fondé sur leurs connaissances approfondies confortées par une expérience reconnue dans un domaine spécifique.

Le consultant **prestataire** se propose de réaliser une tâche précise pour le compte d'un donneur d'ordre. Tandis que le consultant **médiateur** intervient quand il s'agit d'assainir une situation conflictuelle.

Pour ces deux derniers types de consultant, leurs compétences reposent sur la confiance ressentie par leur client dans leur capacité à délivrer l'objet du contrat selon les dispositions de qualité et de délai prévues.

Si la réalité objective de leur savoir-faire est un facteur de réussite, c'est finalement la rareté ressentie par le prospect qui fait la décision.

Le consultant doit savoir mettre en avant sa singularité afin de créer un désir d'achat et drainer vers lui des contrats. Le consultant qui veut vivre de son activité professionnelle doit donc intégrer la dimension relationnelle, marketing et commerciale dans sa démarche.

Il doit aussi se poser le choix de ses cibles, en fonction du mode de vie qu'il a décidé de privilégier et des opportunités que représente un marché donné par rapport à ses compétences.

Enfin, le consultant est seul à décider de sa stratégie et de la façon dont il gère son temps. Il doit donc être capable d'assumer la solitude inhérente à son statut. Suivant son degré d'autonomie, il doit choisir entre un mode proche de celui d'entrepreneur indépendant ou son intégration dans une organisation plus ou moins structurée jusqu'à éventuellement être assimilé à un cadre salarié.

La réussite profite à ceux qui s'y sont préparés, disait Pasteur. Alors pourquoi n'appliqueriez-vous pas le sage précepte de Sun Tzu qui consiste à se connaître et à savoir discerner l'autre et à vous engager dans des voies où votre potentiel pourra s'exprimer afin d'accroître vos chances de succès.

A condition de lire attentivement votre profil RADHAR et de revenir périodiquement sur ses constats et suggestions, le profil RADHAR vous donne l'occasion de prendre conscience de votre mode de fonctionnement mental, d'en appréhender les conséquences et d'adopter des mécanismes de compensation pour tendre vers l'excellence.

Informations sur le modèle comportemental qui sous-tend le profil RADHAR

Ce document est le résultat de l'analyse du questionnaire « **PROFIL RADHAR** » que vous avez rempli. Il a pour objectif de vous aider à structurer la connaissance que vous avez de vous-même et à mieux cerner la façon dont vous abordez les situations de la vie en général et de la vie professionnelle en particulier.

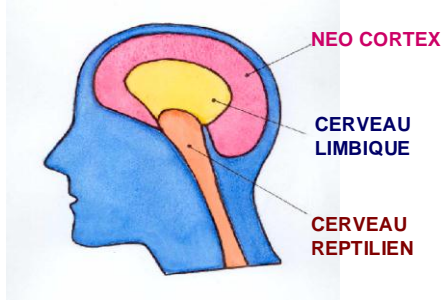
Le modèle comportemental des typologies cérébrales qui sous-tend le profil RADHAR repose sur le paradigme de la complexité, les sciences cognitives pris au sens le plus large et les grandes théories du management.

Ce référentiel s'adosse sur les typologies de Jung associées à la structure du cerveau humain organisé :

en vertical, en strates neuronales superposées et interconnectées dont :

- **Le cerveau cortical**, cerveau conscient et rationnel
(**Pôle réflexion**).
abstraction- transcendance
- **Le cerveau limbique**, cerveau des émotions et de la mémoire
(**Pôle perception**).
concrétisation-immanence (ici et maintenant)

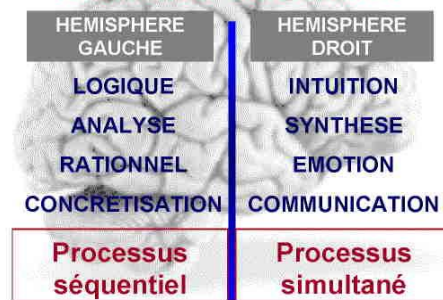
La dimension VERTICALE



en horizontal, en deux hémisphères cérébraux jumelés:

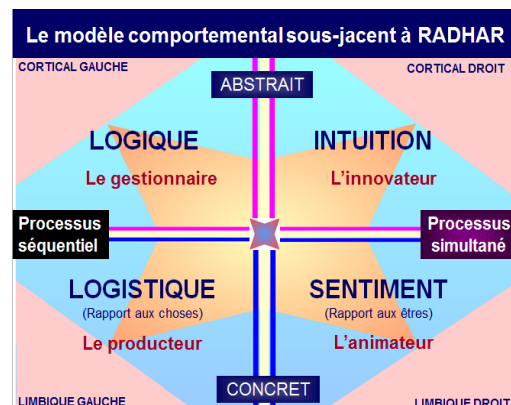
- **L'hémisphère gauche**, doté de la parole, celui de l'analyse, de la rigueur, fonctionnant selon un **processus séquentiel**, représentant *les forces réactives d'adaptation au monde tel qu'il est*
- **L'hémisphère droit**, non verbal, celui de l'intuition, de la communication, fonctionnant selon un **processus simultané**, représentant *les forces actives agissant sans s'économiser*

La dimension HORIZONTALE



Ces axes segmentent la pensée humaine en quatre « types » de personnalité : logique, intuition, logistique et sentiment. Chacune de ces 4 grandes typologies comporte 8 traits de personnalité dont le niveau d'intensité est pris en compte. On distingue ainsi :

- Les fonctions du **type logique** gèrent ce qui est du ressort de la rationalité et de la technique et sont les traits dominants du **Gestionnaire**.
- Les fonctions du **type intuition** gèrent ce qui est du ressort de la créativité et de l'autonomie et sont les traits dominants de l'**Innovateur**.
- Les fonctions du **type logistique** contrôlent le respect des conventions et activent le passage à l'acte et caractérisent le **Producteur**.
- Les fonctions du **type sentiment** gèrent ce qui est du ressort du rapport aux autres et sont les traits dominants de l'**Animateur**.



En fonction de son inné, de son environnement socioculturel et de sa propre expérience d'apprentissage, chacun privilégie certaines ressources cérébrales par rapport à d'autres en induisant une tendance comportementale mono-dominante ou bi-dominante ou tri-dominante ou quadri-dominante.

Le modèle comportemental et les théories managériales qui sous-tendent le profil RADHAR sont présentés dans le livre *Cerveau, communication et management*, Liaisons, 2005. - Voir (<http://www.radhar.fr/yivreOM.htm>)

Début du descriptif du profil RADHAR consultant
de **Olive Bourgogne**

Sommaire

Page

Descriptif du modèle qui sous-tend le profil RADHAR	3
Représentation graphique du profil	5
Niveaux d'activation des traits de personnalité	6
Lexique des traits de personnalité	7
Caractéristique du profil	8
Appréciation globale	8
Dominances	8
Approche de la personnalité entre inné et acquis	9
Communication	10
Motivation et stress	10
Prise de décision	11
Résolution de conflit	11
Négociation	12
Styles de Leadership	13
Axes de développement personnel	14
Synthèse	15
Représentation graphique du profil consultant	16
Synthèse Type de consultant - approche - cible	17
Résumé	18

PROFIL RADHAR

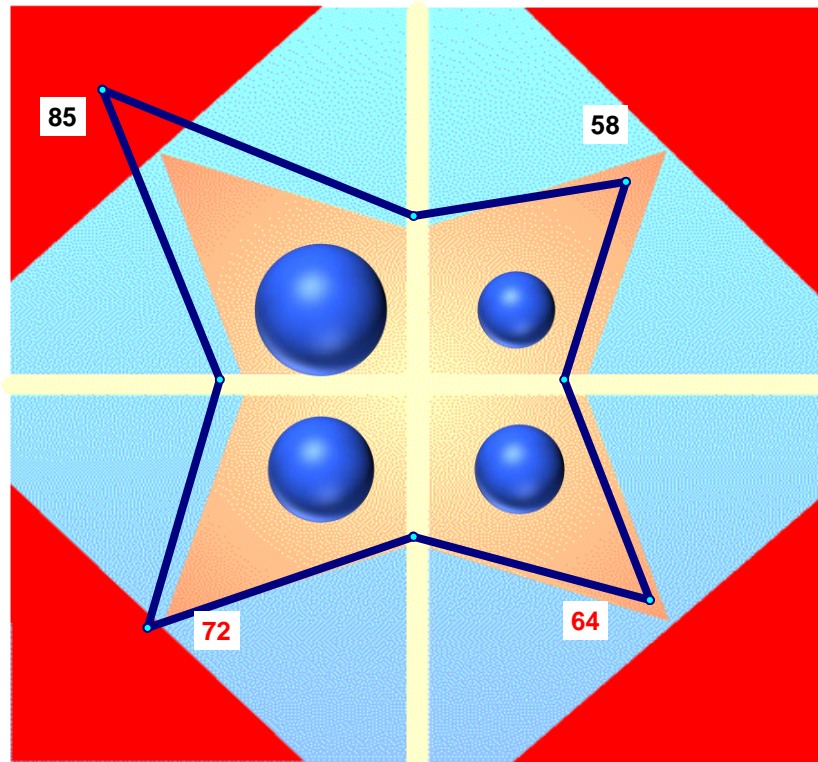
NOM : Olive Bourgojne

POLE REFLEXION
(Cortex)

143

TYPE :
Innovateur
Fonctions
INTUITION

58



PROCESSUS
SIMULTANE
(Cerveau droit)

122

POLE PERCEPTION
(Limbique)

136

TYPE :
Animateur
Fonctions
SENTIMENT

64

TYPE :
Gestionnaire
Fonctions
LOGIQUE

85

PROCESSUS
SEQUENTIEL
(Cerveau gauche)

157

TYPE :
Producteur
Fonctions
LOGISTIQUE

72

Par QUADRANT

Valeur faible < 60

Dominance forte
= > 70

Principe de lecture du graphique :

Le profil étudié est représenté par une étoile à quatre branches délimitée par un trait bleu. Elle apparaît sur un fond carré dont chaque coin comporte une zone de couleur rouge. La longueur d'une branche de l'étoile est proportionnelle à la valeur du quadrant correspondant. Lorsque la valeur d'un quadrant atteint ou dépasse 70, la pointe de l'étoile se situe dans la zone rouge du coin du graphique et marque une **dominance** pour le critère analysé correspondant.

Le positionnement mobile de l'étoile transparente (délimitée par un trait bleu) permet de visualiser la tendance du profil en termes de cerveau gauche ou droit, cortical ou limbique.

Les ronds bleus représentent les poids respectifs des quatre typologies.

Par PROCESSUS
et POLES
Dominance forte
= >140

Zone rouge (> 70) = dominance

ACTIVATION DES TRAITS DE PERSONNALITE

NOM : Monsieur Olive Bourgogne

POLE REFLEXION

LOGIQUE	85	INTUITION	58
Analyse	X	Créativité (gris)	
Affirmation de soi	X	Innovation	X
Esprit de compétition	X	Vision (gris)	
Faculté de raisonnement	X	Synthèse	X
Inclination à la critique (gris)		Risque	X
Capacité d'évaluation	X	Intuition	X
Affinité pour la technique	X	Ambivalence	X
Expertise	X	Autonomie (gris)	

Fonctions intenses en **rouge**

Fonctions activées en **noir**

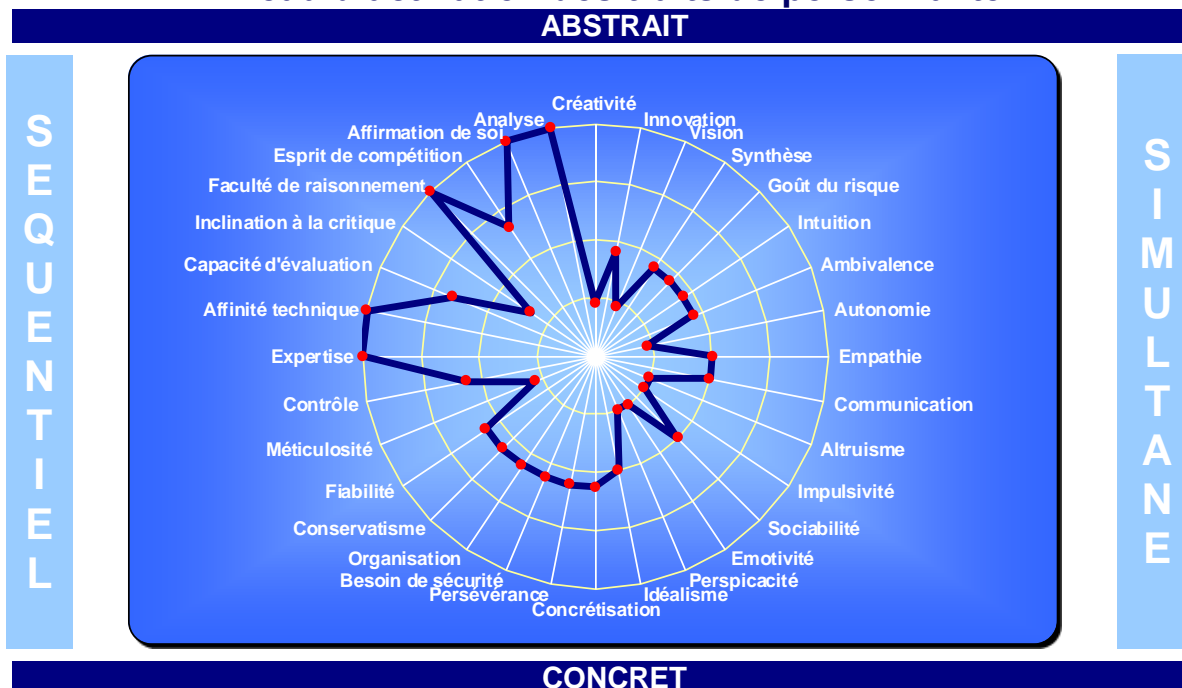
Fonctions non identifiées en **gris**

LOGISTIQUE	72	SENTIMENT	64
Contrôle	X	Empathie	X
Méticulosité (gris)		Communication	X
Fiabilité	X	Altruisme (gris)	
Conservatisme	X	Impulsivité (gris)	
Organisation	X	Sociabilité	X
Besoin de sécurité	X	Émotivité (gris)	
Persévérance	X	Perspicacité (gris)	
Réalisation	X	Idéalisme	X

POLE PERCEPTION

Nota : les fonctions non identifiées en **gris** signifient qu'elles sont seulement moins sollicitées que les autres

Niveau d'activation des traits de personnalité



Cette représentation RADHAR permet de visualiser 3 niveaux d'intensité de 32 traits de personnalité (fort, normal, léger). Plus le point rouge correspondant à un trait de personnalité est éloigné du centre, plus l'intensité est forte.

LEXIQUE DES TRAITS DE PERSONNALITE

FONCTIONS LOGIQUE (Type : Gestionnaire)		FONCTIONS INTUITION (Type : Innovateur)	
Analyse	C'est pratiquer un examen en vue de discerner les différentes parties d'un tout. C'est suivre un processus pour montrer pourquoi et comment un phénomène se déclenche et provoque des réactions.	Créativité	C'est la capacité de percevoir les choses sous un jour neuf et de concevoir des idées nouvelles, originales et inhabituelles.
Affirmation de soi	C'est la capacité de mener les entretiens avec les autres sans se laisser distraire de son objectif. Quand cette affirmation de soi, sous tendue par le respect de soi-même, s'exprime directement, sans détour, mais avec considération des autres, cela s'appelle l'assertivité.	Innovation	C'est la capacité d'introduire parmi un choix de solutions possibles quelque chose de nouveau dans un système établi. C'est aussi l'art d'introduire le changement dans le management.
Esprit de compétition	C'est le désir permanent de se confronter à un challenge, d'atteindre et de dépasser ses objectifs. C'est la recherche du dépassement de soi. Par rapport aux autres c'est le souhait de se montrer le meilleur.	Vision	C'est la capacité de se projeter dans un vaste horizon temporel en ayant une vision claire du futur.
Faculté de raisonnement	C'est la capacité de faire des choix fondés sur la raison sans que l'émotion ou l'intuition n'interviennent.	Synthèse	C'est la capacité à réunir des éléments, des idées ou des concepts épars et à les structurer en un tout.
Inclination à la critique	C'est la tendance à porter un jugement sur la valeur d'une idée. L'esprit critique recherche les erreurs et les défauts.	Risque	C'est la capacité de s'exposer à un danger éventuel plus ou moins prévisible dans l'espoir d'un gain d'autant plus important que le danger est grand.
Capacité d'évaluation	C'est la capacité d'appréhender les nombres, de manier les chiffres et de mesurer les choses. C'est aussi le goût pour analyser les budgets, les investissements et les coûts.	Intuition	C'est la capacité de connaître quelque chose sans avoir besoin de faits ni de preuves et sans passer par la réflexion rationnelle.
Affinité pour la technique	C'est la capacité de comprendre, d'assimiler et d'appliquer un savoir technique et scientifique.	Ambivalence	C'est le fait d'être attiré simultanément par plusieurs attitudes concurrentes et en conséquence d'être tenté de mener concomitamment plusieurs actions en optant pour chacune le comportement approprié aux circonstances.
Expertise	C'est la capacité de maîtriser un sujet en s'appuyant sur des faits.	Autonomie	C'est la capacité de penser et d'agir en toute liberté et indépendance par rapport à la norme et aux valeurs classiques d'un groupe ou d'une culture, quitte à établir ses propres règles en contournant parfois les lois.

FONCTIONS LOGISTIQUE (Type : Producteur)		FONCTIONS SENTIMENT (Type : Animateur)	
Contrôle	C'est la capacité de rester maître de soi, de ses émotions et de ses réactions. C'est aussi le besoin de vérifier les choses pour mieux les maîtriser.	Empathie	C'est la capacité de se mettre à la place des autres et de percevoir ce qu'ils ressentent sans qu'ils l'expriment verbalement.
Méticulosité	C'est la capacité et la volonté de donner de l'importance aux détails.	Communication	C'est la capacité et l'aptitude de comprendre l'autre en ayant le souci de faire passer ses idées.
Fiabilité	C'est la capacité à tenir concrètement ses engagements.	Altruisme	C'est la tendance à se soucier de la situation d'autrui de façon désintéressée, généreuse et sincère et à agir pour favoriser son bien-être.
Conservatisme	C'est la capacité et la volonté de privilégier les vues, pratiques et procédures traditionnelles qui ont fait leurs preuves. C'est aussi la croyance et le respect des valeurs transmises par le passé et la culture.	Impulsivité	C'est la tendance à réagir très spontanément avec une incapacité à rester maître de soi.
Organisation	C'est la capacité de disposer des personnes, objets ou concepts en établissant des relations cohérentes entre eux et d'élaborer des moyens ou méthodes pour parvenir à une fin concrète.	Sociabilité	C'est le goût et la recherche du contact avec les autres.
Besoin de sécurité	Ce critère correspond au comportement face au futur. C'est la façon d'appréhender les situations incertaines et l'avenir d'une façon générale. Suivant le niveau d'anxiété qui en résulte la personne met plus ou moins en œuvre des artifices pour combattre les incertitudes et se garantir contre des situations inattendues.	Émotivité	C'est la capacité à ressentir des événements de façon plus ou moins intense.
Persévérance	C'est la capacité de maintenir, volontairement et de façon constante, une activité.	Perspicacité	C'est la capacité de juger et de jauger intuitivement les êtres et les sentiments.
Réalisation	C'est la capacité de passer à l'acte dans un minimum de temps dès qu'une décision est prise. C'est concrétiser un projet.	Idéalisme	C'est le goût pour les aspects écologiques et éthiques des choses ainsi que pour le spirituel. C'est aussi le goût d'utiliser des représentations imagées et concrètes d'une notion abstraite.

Fonctions intenses en rouge.

Fonctions activées en noir

Fonctions non identifiées en gris

PROFIL de : Monsieur Olive Bourgogne

Il s'agit d'un profil DOUBLE DOMINANT PROCESSUS SEQUENTIEL - CERVEAU GAUCHE (LOGIQUE / LOGISTIQUE) de type "gestionnaire / producteur".

Caractéristique du profil

Les personnes ayant le profil double dominant cerveau gauche (processus séquentiel) ont un sentiment de cohérence par rapport à eux-mêmes parce que leurs deux dominances majeures, se trouvant dans le même hémisphère, se complètent et se renforcent mutuellement pour appréhender la réalité. Cette double dominance du cerveau gauche donne une personnalité qui combine toutes les qualités rationnelles des fonctions "logique" (analyse, rigueur), à celles des fonctions "logistique" (goût du concret, pragmatisme, prudence, minutie et sens de l'organisation). L'avantage est que cela donne une personnalité solide, bien structurée et consistante dans ses choix aussi bien dans la réflexion que dans l'action.

La conséquence de ce type de profil est que la personne peut avoir des problèmes de communication avec les cerveaux droits double dominant plus flexibles et innovants. Ce type de personne, à la fois analytique, technique et rationnelle, mais aussi respectueuse des règles, organisée et concrète passe facilement à l'acte pour réaliser ses projets en se préoccupant par la suite de les gérer. Ce profil est typique des professions techniques en général et de la finance.

Appréciation globale

Préférence entre démarche consécutive et approche interactive des choses :

On peut constater une nette dominance du processus séquentiel et rationnel de traitement de l'information caractéristique du cerveau gauche sur le processus simultané et intuitif du cerveau droit : 157 contre 122. Cette personne a une forte tendance à exécuter une chose après l'autre. Elle est fortement tournée vers : l'historique des choses, l'acquis, les solutions éprouvées, l'organisation et la réalisation des choses. Ce qui fait que cette personne est attirée par l'ordre et la précision.

Prédisposition à aborder les situations de façon abstraite ou concrète :

Il est à noter, par ailleurs, un bon équilibre entre les deux pôles de réflexion et de perception. La petite différence entre les deux indique un bon rapport entre l'immanence (ici et maintenant : pôle perception) et l'intellect (le domaine des idées : pôle réflexion) : 143 contre 136. Il s'avère que cette personne trouve un certain équilibre entre l'abstraction et une approche concrète des choses. Elle a cependant une légère tendance à relativiser les choses et à prendre du champ par rapport aux événements.

Dominances

Si nous regardons maintenant ce profil quadrant par quadrant, nous trouvons, en préférence fortement majeure, le quadrant des fonctions "logique" développé et indicateur d'une personne s'affirmant de manière positive tout en respectant autrui et dont la faculté de raisonnement est très développée. Elle a un fort esprit de compétition. Elle est à l'aise pour comprendre, assimiler et réaliser techniquement les choses. Cette personne a une excellente capacité pour appréhender la signification des chiffres quel que soit le domaine concerné - finance, technique, commercial - et leur forme : valeur absolue, écart et proportion. Elle se considère comme

référence intellectuelle pour le bien fondé de ses raisonnements qui s'appuient sur des faits.

Retenons la forte intensité des traits de personnalité "analyse" et "expertise", l'intensité marquée du trait de personnalité "faculté de raisonnement" et l'intensité des traits de personnalité "affirmation de soi" et "affinité pour la technique".

Ce quadrant se trouve renforcé et complété à gauche par celui des fonctions "logistique", en dominance forte, qui sont les indices d'une personne qui éprouve fortement le besoin de contrôler les choses pour mieux les maîtriser. Elle est très fiable, bien organisée

mentalement planifiant naturellement ses tâches. Cette personne éprouve le besoin de maîtriser les situations incertaines, de rechercher des éléments de sécurisation tant sur le plan personnel que professionnel et de se rassurer en faisant confiance aux institutions ou en croyant en des vérités dites 'absolues' et elle a une grande propension à poursuivre ses efforts pour atteindre ses objectifs. Elle a un bon enracinement dans le concret et une réelle capacité à transformer ses projets en réalisation. A noter que cette personne est de nature conservatrice au sens large. Elle respecte très naturellement les valeurs, les normes et procédures.

La troisième caractéristique de ce profil, sans toutefois être dominante, est représentée par le quadrant des fonctions "sentiment" qui est l'indice d'une personnalité sociable. Cette personne apparaît chaleureuse. Elle est dotée d'une grande capacité d'écoute. Elle cherche la communication avec les autres mais avec une empathie mesurée, une certaine réserve

due au désir permanent de toujours contrôler ce qui se passe. Parfois, cela peut amener la personne à privilégier l'organisation ou l'aspect technique, financier et rationnel des choses, au détriment de l'aspect humain et émotionnel. Elle aime aussi utiliser les représentations imagées et concrètes de notions abstraites pour les messages dont elles sont porteuses. Elle est aussi sensible aux aspects écologiques et éthiques des choses.

Bien qu'il soit le moins utilisé des quatre quadrants, le quadrant des fonctions "intuition" est le signe d'une personne qui est relativement innovante. Elle contrecarre une certaine attirance pour la nouveauté, l'inconnu et le risque, par un souci constant de maîtriser les choses et elle se sert sporadiquement de son intuition pour appréhender les situations. A noter qu'il arrive à cette personne de ne pas toujours suivre ses intuitions car elle est par ailleurs très rationnelle. Bien qu'elle ne procède en général pas de cette façon, elle peut traiter plusieurs sujets en même temps dans certaines situations. Aptitude non prépondérante pour la synthèse et pour la globalisation des choses.

Approche de la personnalité entre « inné » et « acquis »

Inné (tempérament) : traits de personnalité qui sous-tendent nos habitudes et nos croyances

Le comportement de Monsieur Olive Bourgogne apparaît comme celui d'une personne flegmatique, active et peu émotive. Ce type de personne est plutôt loyal et respectueux des lois,

Acquis (caractère) : traits de personnalité influencés par les expériences et l'apprentissage

La coopération, le goût de la collaboration, le souci de s'harmoniser avec les autres n'entrent pas fondamentalement dans les préoccupations essentielles de cette personne. Elle a tendance à censurer ses émotions et à contrôler ses pulsions. Cette personne sait prendre en compte la réalité de l'environnement dans ses réflexions. Abstraction et pragmatisme sont bien équilibrés.

Communication interpersonnelle

La communication interpersonnelle est une transaction complexe et interactive, activant des canaux parallèles verbaux et non verbaux, entre l'émetteur d'un message qui anticipe la réaction de l'autre et un récepteur qui retourne un certain nombre d'indices sur son ressenti. Ce processus de base détermine la façon dont nous gérons nos relations avec les autres et donc aussi notre mode de management.

Mode de communication en tant qu'émetteur

Les fondements du discours d'une telle personne bi dominante hémisphère gauche sont l'objectivité, les faits, les chiffres et les dates. Tout est technique, précis et justifié. Elle démontre rationnellement les choses et tend à vouloir imposer son point de vue en développant chaque argument dans les moindres détails. Pour cela, elle suit un plan précis préparé à l'avance. Elle cite ses sources et donne des références.

Forme de communication

Elle va droit au but. D'un naturel réservé, elle peut passer sur un mode plus expansif quand elle ressent son interlocuteur incrédule. Elle s'exprime de manière claire et sans ambiguïté possible. Elle conforte son discours en utilisant des tableaux chiffrés.

Recommandations

Nous avons tendance à parler de la même façon à tous nos interlocuteurs alors que nous serions plus performants en adaptant notre discours au profil comportemental de chacun d'entre eux. Pour accroître l'efficacité de sa communication, Olive Bourgogne devrait aussi penser à faire rêver les intuitifs en leur ouvrant de nouvelles perspectives et en illustrant ses propos de métaphores. Il aurait de même tout intérêt à personnaliser le contact avec les affectifs en suscitant des affinités et en créant un climat de confiance.

Bien que l'esprit d'analyse, le caractère affirmé, la démarche méthodique, la compréhension des aspects techniques et l'objectivité soient des aspects saillants et positifs de sa personnalité, Monsieur Olive Bourgogne peut être perçu, dans certaines situations et aux yeux de certaines personnes, en particulier les affectifs et surtout les intuitifs comme un être plutôt exigeant, infatué, assez compliqué, technocrate et plutôt suffisant.

Attention, il n'est pas dit que ces qualificatifs caractérisent cette personne. Cela signifie seulement qu'une certaine catégorie de personnes, précisément les affectifs et surtout les intuitifs peuvent parfois percevoir Olive Bourgogne comme tel. Ces derniers attendent davantage de leur interlocuteur qu'il soit plus accommodant, plus humble, plus clair, plus empirique et plus affable.

Motivation et stress

Les facteurs de motivation qui mobilisent vers un objectif sont multiples et fonction de la personnalité de chacun. Le manager conscient de son intérêt et de ses responsabilités doit connaître les attentes de ses collaborateurs. Le fait de ne pas les satisfaire, peut générer résignation, démission et stress allant à l'encontre du but à atteindre.

Monsieur Olive Bourgogne fait partie de ce type de personnalité qui veut contrôler les choses dans le détail tant au niveau des concepts que de leurs réalisations. Il veut prouver son efficacité en mettant en avant sa technicité et l'intensité de son effort en vue d'une rentabilité maximum. Il veut être reconnu pour la qualité de sa contribution. Il est sensible à la critique et apprécie les signes d'admiration pour sa rigueur intellectuelle. Il est relativement motivé par des arguments externes comme les conditions de travail ou la sécurité d'emploi le salaire et les avantages en nature. Mais, il a tendance à

s'autodéterminer aussi en fonction de la reconnaissance qu'on lui manifeste et du sentiment de réaliser un travail de qualité. Il s'autocensure et s'autodiscipline. Il a tendance à se fixer des objectifs ambitieux qu'il veut atteindre à tout prix. Si ses résultats n'atteignent pas le niveau escompté, il peut se crispier et avoir tendance à critiquer les autres et rechercher un coupable. Le malaise qui s'en suit risque de générer des contrariétés qui sont intériorisés. La pression qu'il s'impose peut avoir des effets dommageables sur le plan physiologique.

Prise de décision

La prise de décision qui est l'une des tâches essentielles d'un responsable, consiste à appréhender tous les paramètres d'une situation et en final à prendre un risque.

Prédisposition à prendre des décisions et processus de décision

Monsieur Olive Bourgogne évite de prendre des décisions sans en avoir étudié préalablement toutes les conséquences. Son processus décisionnel se fait la plupart du temps selon un mode rationnel.

Il recherche ses solutions au travers d'une approche objective et minutieuse des faits en se préservant de toutes subjectivités et influences extérieures.

Niveau de risque

Suite à un intense débat intérieur, il opte pour des solutions assez sécurisées. Il est assez prudent.

Les questions qui sont maîtrisées

En ce qui concerne la prise en compte des paramètres, Monsieur Olive Bourgogne se pose la question du "quoi?", exemple : Quels sont les composants du problème? - et du "Comment ?", exemple : Comment faire?

Il cherche à identifier tous les paramètres et à les hiérarchiser sans négliger les détails ni les implications concrètes de la décision à prendre.

Les questions qui ont tendance à être plutôt négligées et leurs conséquences potentielles

Il s'intéressera dans une moindre mesure à la question du 'Qui est concerné'? Et il peut négliger la question du 'Où?', Où cela me mène, Quel est l'objectif?

La cause la plus courante d'un biais de raisonnement dont cette personne peut être victime, est une imprécision dans la définition de l'objectif.

Résolution de conflit

Suivant le postulat de la *réaction circulaire*^{*}, nous contribuons à créer, par notre comportement, la situation à laquelle nous sommes en train de réagir.

Quand Monsieur Olive Bourgogne est confronté à une opposition, une divergence, un différend ou un désaccord, il tend à considérer qu'il s'agit d'un rapport de force. Cette personne a une certaine prédilection à opter pour une stratégie de type gagnant/perdant au résultat final à somme nulle, fondée sur la domination. Elle privilégie l'option de prendre le «pouvoir-sur l'autre», qui aboutit à l'emprise de l'un sur l'autre.

Quand elle affronte un challenger, elle tente de démontrer les raisons de son bon droit, en usant de méthodes multiples et appropriées pour l'emporter. Mais, si son interlocuteur n'entre pas dans son raisonnement, elle peut réagir avec vigueur. Si elle s'oppose à un adversaire dont la ténacité est égale à la sienne, la confrontation peut se durcir et son issue est incertaine.

Si son agresseur est, égocentrique, démagogue et irréaliste, elle a intérêt à éviter de se laisser séduire par de fausses promesses peu crédibles et à dévoiler les arguments trompeurs mis en avant pour revenir sur un terrain objectivement plus propice à satisfaire les deux parties.

Quand elle se sent violemment agressée, cette personne peut éventuellement se laisser envahir par la critique et la contre-attaque, adoptant parfois ainsi une attitude non constructive qui peut pénaliser l'issue de la confrontation.

^{*} Mary PARKER FOLLETT : Creative Experience (Longman, Londres, 1924)

Négociation

Si pour, la négociation est *l'art d'amener l'autre à vous suivre**, l'attitude et la finalité du négociateur dépendent d'abord de sa personnalité. Chacun applique plus ou moins consciemment les principes préconisés par les théoriciens de la négociation*, lors des deux phases que sont la préparation et la transaction. (Voir les deux images ci-dessous).

Attitude dans une négociation :

Cette personne tend à prendre une attitude «agressive» consistant à attaquer, défendre et éventuellement faire quelques concessions pour finalement remporter l'affaire. Elle peut ne pas hésiter à adopter une position dure quitte à aller jusqu'à la rupture.

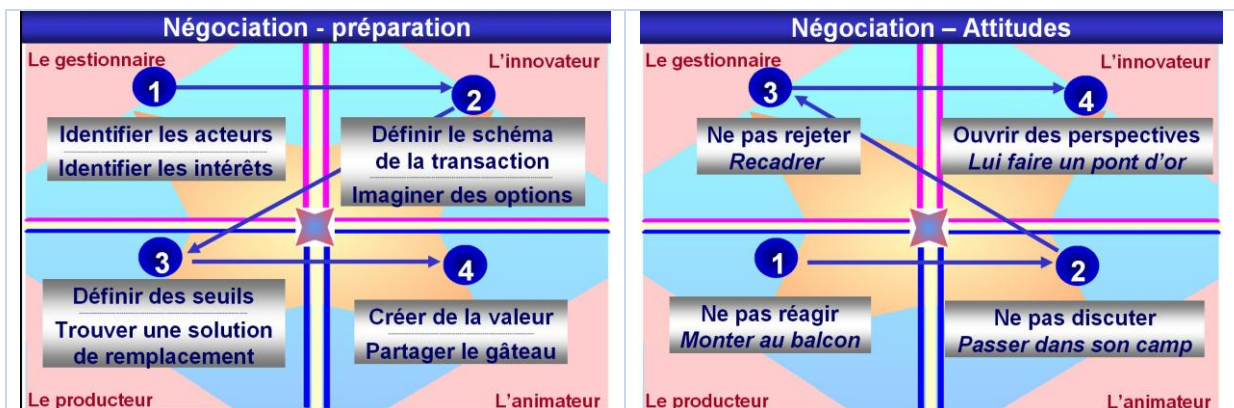
Sa démarche se fonde sur la recherche de solutions pragmatiques, prudentes et objectivement acceptables pour les deux parties sans jamais perdre de vue la position qu'elle veut faire prévaloir. Elle analyse les causes, prévoit et planifie les conséquences des désaccords, trouve des solutions techniques et n'hésite pas à mettre les poings sur la table quand les adversaires se montrent illogiques ou déraisonnables.

Conseils :

Une négociation bien menée se structure en deux phases : la préparation et la phase de négociation proprement dite.

1° Quand il s'agit de préparer une négociation, cette personne a la faculté de faire une analyse précise de la situation en prenant soin d'identifier les acteurs et leurs intérêts. Elle sait aussi sécuriser ses positions en se fixant des limites de concessions et des solutions de remplacement. Mais, elle peut avoir tendance à omettre de définir le schéma de la transaction et d'imaginer des options innovantes. Elle risque aussi d'oublier de tenter de créer de la valeur en améliorant le résultat attendu des uns et des autres.

2° Au cours de la négociation elle-même, elle peut avoir tendance à rejeter les arguments de son interlocuteur et à rompre la discussion sans avoir préalablement tenté de comprendre la logique de l'autre partie. Elle peut aussi réagir brutalement en prenant une position ferme bloquant la situation. Il lui est suggéré d'atténuer les effets de ces tendances naturelles. Et aussi de s'attacher, quand cela est nécessaire, à faire preuve de créativité en proposant des solutions ouvrant des perspectives attrayantes susceptibles d'être retenues par son interlocuteur et de s'en tenir à une attitude positive sinon amicale en étudiant aussi la situation du point de vue de l'autre partie.

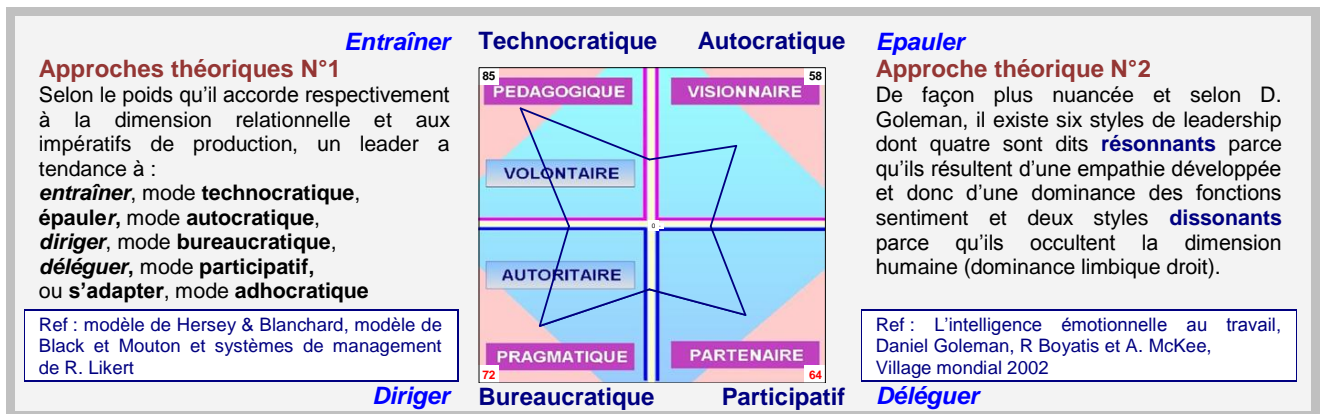


¹ Daniele Vare, *Laughing Diplomat*

² David Lax et James K. Sebenius, *3-d Negotiation: Powerful Tools to Change the Game in Your Most Important Deals*, Harvard Business School Press, sept. 2006

William Ury, Roger Fisher, Bruce Patton, *Comment réussir une négociation*, Ed. Du Seuil, 1982

Styles de Leadership



Styles résonnants

Le style **pédagogique** repose sur la capacité d'aider ses collaborateurs à se développer personnellement en les écoutant et en assignant des missions adaptées aux capacités de chacun.

Le style **pragmatique** repose sur la capacité de motiver ses collaborateurs pour leur permettre d'assumer leurs missions dans le strict respect des normes et des objectifs à atteindre.

Le style **visionnaire** repose sur la faculté de catalyser l'engagement collectif sur des projets communs en donnant du sens à la contribution de chacun.

Le style « **partenaire** repose sur la capacité de dynamiser l'équipe en instaurant la confiance.

Styles dissonants

Styles à utiliser avec précaution

Le style **volontaire** se focalise sur des normes de performances et d'excellences exceptionnellement élevées.

Le style **autoritaire** consiste à imposer son autorité par des injonctions qui ne sont pas discutables.

Chacun anime ses équipes en fonction de ses dominances comportementales. Ici, nous positionnons la tendance de la personne à animer une équipe par rapport aux 2 types de théories décrites ci-dessus.

Selon les approches théoriques N°1

Monsieur Olive Bourgogne a plutôt tendance à entraîner ses équipiers, en leur imposant des objectifs de résultats et en les motivant par des récompenses (tendance mode technocratique).

Selon l'approche théorique N°2 (Goleman)

Avec cette approche, on considère qu'un manager active spontanément certains styles de leadership, dits résonnants ou/et dissonants (voir encadré en haut de la page, col. de droite), mais que dans certaines situations, il pourrait être utile d'adopter un comportement qui lui soit peut-être moins naturel mais plus adapté. (Voir ci-dessous)

Styles naturels de leadership

Si, Monsieur Olive Bourgogne, se trouvait dans la position de devoir entraîner des personnes dans un projet commun, en tant que meneur, manager ou dirigeant, son style dominant de leadership serait de type "pédagogique" & "pragmatique", si sa sensibilité émotionnelle et son empathie étaient plus développées. Son autorité reposerait sur une certaine capacité à développer un climat de confiance mutuelle avec ses collaborateurs, sans perdre de vue le respect des normes, les objectifs à atteindre et l'analyse des performances de chacun. Ce type de leader saurait se comporter en conseiller en aidant ses collaborateurs à conceptualiser leurs objectifs personnels et à se dépasser en leur confiant des missions adaptées à leurs capacités. Cependant, en se focalisant sur des normes de performances et d'excellences trop élevées et en voulant à tout prix atteindre et de dépasser l'objectif, il peut y avoir un risque que les styles de leadership "volontaire et "autoritaire" l'emportent.

Styles complémentaires de leadership à savoir pratiquer suivant les circonstances

Mais l'idéal est d'être capable d'utiliser dans la gamme possible des styles de leadership, celui qui peut être le mieux adapté à la situation à laquelle la personne est confrontée. Cette personne qui dispose déjà de la capacité de pratiquer les styles de leadership suivants : "volontaire" ou "autoritaire" pourra compléter son dispositif en adoptant celui ou ceux qui ne lui sont pas naturellement familiers, notamment les styles : "pédagogique", "pragmatique", "visionnaire" et "partenaire". Dans tous les cas, elle aura soin de toujours mettre en œuvre le style le mieux adapté à chaque situation.

Axes de développement personnel

Notre personnalité avec ses atouts et ses faiblesses, prédétermine nos comportements dans notre vie personnelle et professionnelle. Cependant, nous pouvons tendre vers l'excellence tout en restant nous-mêmes. Il suffit de ne pas nous limiter à la vision des choses qui découle de nos prédispositions comportementales mais de vouloir penser et agir à 360° comme si nous étions un être parfait. Cela revient donc à nous efforcer d'être attentif aussi à ce qui nous est naturellement étranger.

Afin d'optimiser ses potentiels personnels et professionnels, la personne possédant ce profil devra poursuivre le développement de ses dominances. Pour une efficacité maximum, nous lui conseillons de travailler ses points forts sans négliger les ressources moins activées et plus particulièrement celles des fonctions 'intuition'.

Renforcement des points forts

Concernant le domaine pris en compte en priorité, la logique, cette personne devrait s'efforcer ne pas confondre confiance en soi et certitudes, ne pas s'enfermer dans un carcan méthodologique et concevoir aussi qu'une solution efficace puisse émerger de certain pari et accepter l'imprévu. Elle aurait aussi intérêt à ne pas s'imposer une trop forte pression. Elle devrait savoir prendre le risque de dépasser un objectif raisonnable et oser affronter l'incertitude.

Par rapport à son second domaine de prédilection, le pragmatisme, elle devrait aussi savoir que la fiabilité a un coût et qu'il faut parfois oser expérimenter de nouvelles choses pour pouvoir progresser. Elle devrait également s'attacher à douter des choses parce qu'elles peuvent être plus complexes qu'elle ne le pense et parce que tout n'est pas maîtrisable. Elle aurait intérêt à adapter ses efforts à ses capacités et ses disponibilités et à oser imaginer des options non conventionnelles et peut-être même à transgresser les usages. Elle devrait aussi éviter que le souci de planification passe pour de la rigidité. Elle devrait savoir laisser reposer les choses, quitte à les reprendre plus tard plutôt que s'obstiner à vouloir les terminer à tout prix jusqu'à l'épuisement.

Voies de progression

Même si cela paraît quelque peu artificiel, le fait de prendre conscience de la moindre importance accordée aux préoccupations d'ordre relationnel et intuitif et de s'efforcer d'y remédier, peut permettre à Monsieur Olive Bourgogne d'enrichir son point de vue.

Conseil : se mettre à la place d'un être relationnel et intuitif et voir les situations à sa façon, tout en mémorisant le constat et les recommandations suivants. .

Cette personne devrait conceptualiser plus intuitivement ses impressions. Elle aurait tout intérêt à faire davantage confiance à son intuition, à mieux exploiter ses potentialités, à prendre soin de voir plus les solutions que les problèmes, en détectant les signes de changement, en se remettant en question, en tolérant l'ambiguïté et en acceptant de prendre des risques.

Elle pourrait équilibrer son potentiel en prenant soin d'être plus à l'affût de solutions originales pour sortir de situations délicates. Il pourrait aussi lui être utile de se montrer plus clairvoyante en ce qui concerne les conséquences de ses actes. Elle profiterait d'être plus autonome mentalement, de ne pas tenir compte forcément des conventions et de varier son comportement si elle le juge efficace et nécessaire.

Et concernant la prise en compte des situations ...

Cette personne tend à vouloir tout maîtriser et tout comprendre. Elle rejette l'inconnu et le flou. Tout en évitant de tomber dans l'irréalisme, elle s'ouvrirait de nouveaux horizons en anticipant davantage les événements. Sans devenir utopique, elle élargirait son champ d'investigation en prenant une position plus idéaliste.

Elle approche les situations de façon objective (en particulier : financière et technique). Elle les aborde aussi de façon pragmatique (en particulier : opérationnelle). Par contre, elle peut avoir tendance à sous-estimer l'intérêt des approches de type prospective (au sens large du terme) et solidaire (à savoir : émotive et instinctive). De même, et bien que ce soit dans le domaine de ses dominances, elle peut délaisser l'approche détaillée.

Pour développer son potentiel, elle serait inspirée de penser et d'agir à 360°, c'est-à-dire de s'imposer d'étudier les situations sous tous les angles, y compris et surtout ceux qui, comme mentionnés ci-dessus, ne lui sont pas naturels.

En synthèse

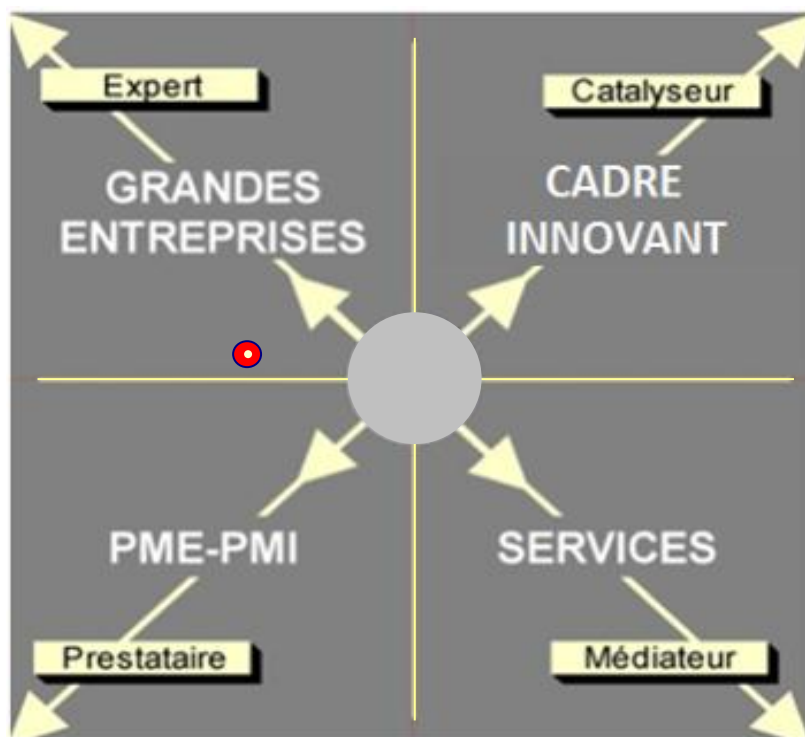
Un profil qui pourrait encore développer ses potentiels en adaptant sa communication à ses interlocuteurs, en particulier envers les affectifs qui attachent une grande importance à la dimension humaine des contacts et plus encore envers les intuitifs qui appréhendent globalement les choses et se projettent dans l'avenir. En effet, les affectifs et surtout les intuitifs ont des difficultés à s'entendre aisément avec la personne ayant ce type de profil.

De façon générale, les personnes ayant un profil du même type que celui de Monsieur Olive Bourgogne, ont des comportements prévisibles et sont, de ce fait, faciles à cerner.

Cela signifie que cette personne dont la vision des choses lui paraît évidente, privilégie nettement une certaine façon d'aborder le monde. Elle cherche à avoir des certitudes et tend à vouloir imposer ses vérités. Pour elle, la rigueur s'impose partout avec toutes ses conséquences. On peut donc en déduire, si l'on a compris son mode de fonctionnement mental récurrent, qu'il est possible de prévoir souvent son comportement futur.

Profession consultant

Il n'y a pas un profil idéal de consultant mais des profils adaptés à certains types de missions en fonction de leur finalité et des caractéristiques des donneurs d'ordre. C'est l'adéquation entre la compétence du consultant (savoir-faire et personnalité) et la nature des missions qu'il assume qui garantit la réussite d'un consultant.



EXPERT

L'**expert** cumule la maîtrise d'un savoir actualisé sur un sujet donné avec une expérience dans le domaine concerné. Il est d'autant plus apprécié que ses connaissances sont pointues et rares.

PRESTATAIRE

Le **prestataire** possède un savoir-faire qui découle d'une méthode ou d'une expérience qui a fait ses preuves et dont la mise en œuvre assure des résultats concrets en matière de productivité.

CATALYSEUR

Le **catalyseur** participe à la création de valeur chez le client en introduisant de nouveaux concepts, qui naissent de connexions non conventionnelles.

MEDIATEUR

Le **médiateur** facilite les échanges positifs entre les parties en vue d'atteindre les objectifs que lui fixe son client.

Principe de lecture du graphique :

Le profil étudié est représenté par un rond de couleur rouge. Correspondant au barycentre des différents traits de personnalité, ce point se situe entre des typologies comportementales opposées du catalyseur et du prestataire d'une part (axe diagonal haut-droit / bas gauche) et de l'expert et du médiateur d'autre part (axe diagonal haut-gauche / bas droit)

Le point rouge qui se trouve dans l'un des quatre carrés intitulés GRANDES ENTREPRISES, NOUVELLES TECHNOLOGIES, PME-PMI et SERVICES, situe le type de cible naturelle du consultant. La position du point rouge permet de repérer le type d'orientation susceptible de lui convenir. Plus ce point est éloigné du centre, plus le ciblage se révèle opérant.

Type de consultant - approche - cible

Le profil consultant de Monsieur Olive Bourgogne est plutôt du type expert. Compte tenu de ses tendances comportementales, Monsieur Olive Bourgogne dispose pour soutenir son éventuelle démarche de consultant, des qualités suivantes : confiance en soi, esprit de compétition, réalisme, leadership et solidarité et dans une moindre mesure goût de l'innovation.

Ce type de personne se sent à l'aise dans des environnements structurés produisant des biens ou des prestations tangibles assises sur un savoir-faire fait de méthodes et de techniques. Ce type de personne s'adapte sans difficultés à des environnements très variés que ce soit l'industrie, la distribution ou le service.

Pris au sens véritable et restrictif, un consultant est un professionnel qui vend ses compétences soit dans le cadre d'une organisation soit en tant qu'indépendant. Dans le premier cas, son statut est celui d'un salarié qui intervient dans un cadre hiérarchique et réglementé. Dans la seconde situation, il opère comme un entrepreneur d'une micro entreprise et doit être capable d'assumer l'autonomie que confèrent le métier de consultant et le risque qui lui est inhérent.

Dès lors que Monsieur Olive Bourgogne aura décidé de se lancer dans l'aventure du conseil et compte tenu de sa personnalité, il aura tendance à minimiser ses risques en s'appuyant sur une structure existante dont il s'efforcera d'évaluer le fonctionnement et l'efficacité par une approche rationnelle rigoureuse. Il prendra aussi le soin de vérifier les informations recueillis auprès de personnes compétentes et fiables.

En termes de clientèle, c'est plutôt vers une cible intermédiaire entre les grandes entreprises et les PME-PMI qu'il est susceptible de développer son chiffre d'affaires.

En tant que futur consultant, il optimisera ses chances de succès dans une activité pouvant bénéficier de sa capacité à maîtriser les aspects financiers et à mettre en œuvre des techniques.

Sa réussite viendra de sa capacité à trouver les ingrédients d'avantages concurrentiels dans son domaine de compétence et, en particulier, d'avantages fondés sur la rationalité et la productivité.

Sa stratégie devrait l'amener à investir dans un secteur moyennement évolutif, plutôt à niveau haut de technicité et à moyen niveau de service.

Préconisation

Le métier de consultant implique souvent de mener de front une activité de production même si elle est intellectuelle et une démarche relationnelle pour ne pas dire commerciale. Pour accroître son potentiel, cette personne aurait intérêt à se préoccuper aussi des aspects suivants :

* vision marketing, prospective et globale

* communication externe pour promouvoir son savoir-faire

*** Résumé ***

NOM : Monsieur Olive Bourgogne

PROFIL : DOUBLE DOMINANT PROCESSUS SEQUENTIEL - CERVEAU GAUCHE (LOGIQUE / LOGISTIQUE) de type "gestionnaire / producteur".

REFLEXION - PERCEPTION : Bon équilibre entre les deux pôles de réflexion et de perception.

PROCESSUS DE TRAITEMENT DE L'INFORMATION : Nette dominance du processus séquentiel et rationnel sur le processus simultané et intuitif

FONCTIONS ACTIVEES

LOGIQUE : forte intensité des traits de personnalité "analyse" et "expertise" - intensité marquée du trait de personnalité "faculté de raisonnement" - Traits de personnalité activés "affirmation de soi" et "affinité pour la technique". - **AUTRES :** "affirmation de soi" "esprit de compétition" "capacité d'évaluation" "affinité pour la technique"

LOGISTIQUE : - "contrôle" "fiabilité" "esprit conservateur" "organisation" "besoin de sécurité" "persévérance" "concrétisation"

SENTIMENT : - "empathie" "communication" "sociabilité" "idéalisme"

INTUITION : - "innovation" "synthèse" "risque" "intuition" "ambivalence"

PRISE DE DECISION : assez prudent.

DEVELOPPEMENT : Exploiter un peu plus son potentiel intuitif.

COMMUNICATION : Comportements prévisibles et de ce fait, faciles à cerner.

STYLES DOMINANTS DE LEADERSHIP : "volontaire" et "autoritaire" et si l'empathie était plus développée "pédagogique" & "pragmatique"

TYPE D'ENTREPRENEUR : "déterminé".

ORIENTATION : Entre reprise d'entreprise et sous-traitance / franchise.

ENVIRONNEMENT : Secteur moyennement évolutif, plutôt à niveau haut de technicité et à moyen niveau de service.

ATOUTS : la technologie et la productivité.

COMPLEMENTARITES A TROUVER : vision marketing, prospective et globale et communication interne et externe.