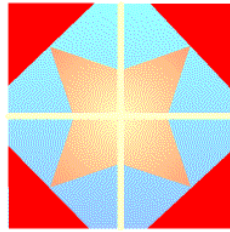


Profil RADHAR® dircom



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

Directeur commercial

La mission d'un Directeur commercial est complexe parce qu'il est demandé à ce responsable de trouver simultanément le meilleur compromis entre des exigences de nature parfois conflictuelles. En effet le manager doit en même temps satisfaire les demandes de sa hiérarchie au niveau des objectifs, se soucier des marges, se comporter en coach vis-à-vis de son équipe, être en interaction positive avec les clients, et respecter la législation.

Quand un Directeur commercial analyse une situation ou prend des décisions, les processus qu'il active, sont conditionnés par sa personnalité. Il a tendance à en maîtriser les aspects cohérents avec sa vision du monde et à en négliger relativement les autres.

Le Directeur commercial qui tend vers l'excellence, pense et agit à 360°. Il est capable tout à la fois d'élaborer une stratégie ambitieuse fondée sur l'innovation et l'autonomie, de rechercher constamment le meilleur niveau de performance et de rentabilité, d'optimiser la qualité et la productivité et de manifester une empathie permanente envers son équipe et les clients.

Or, en fonction de sa personnalité, chaque personne adopte consciemment ou non un type de comportement spécifique. Selon qu'il est plus ou moins rationnel, pragmatique, intuitif ou attentif aux autres, il a tendance à se comporter plutôt en gestionnaire, producteur, innovateur ou animateur et à animer son équipe en technocrate, bureaucrate, autocrate ou partenaire.

En matière de communication, l'attitude générale consiste à communiquer de la même façon quel que soit le type de personne auquel on s'adresse, alors que l'efficacité impose de formater son discours en fonction du profil de son interlocuteur. Pour individualiser son discours, le manager doit apprendre à décoder les personnes et connaître les facteurs de motivation qui leur correspondent.

Ce profil RADHAR fournit au Directeur commercial l'occasion de prendre conscience de son mode de fonctionnement mental, d'en appréhender les conséquences et d'adopter des mécanismes de compensation pour tendre vers l'excellence, sous réserve de le lire attentivement et de revenir périodiquement sur ses constats et suggestions.



Sommaire		Page
	Descriptif du modèle qui sous-tend le profil RADHAR	4
	Représentation graphique du profil	5
	Niveaux d'activation des traits de personnalité	5
	Lexique des traits de personnalité	6
	Caractéristique du profil	7
	Appréciation globale	8
	Dominances	7
	Approche de la personnalité entre inné et acquis	9
	Communication interpersonnelle	10
	Gestion des conflits	10
	Négociation	11
	Style de leadership	12
	Axes de développement personnel	13
	Rapprochement candidat et référence	14
	Points critiques et Synthèse	15
	Synthèse	16



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

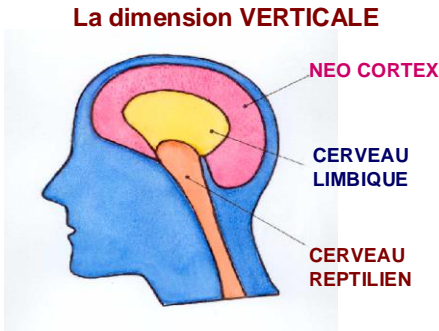
Ce document est le résultat de l'analyse du questionnaire « **PROFIL RADHAR** » que vous avez rempli. Il a pour objectif de vous aider à structurer la connaissance que vous avez de vous-même et à mieux cerner la façon dont vous abordez les situations de la vie en général et de la vie professionnelle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

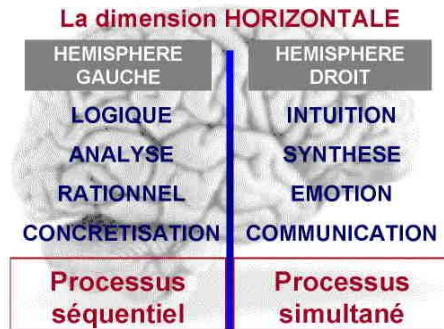
en vertical, en strates neuronales superposées et interconnectées dont :

- **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)



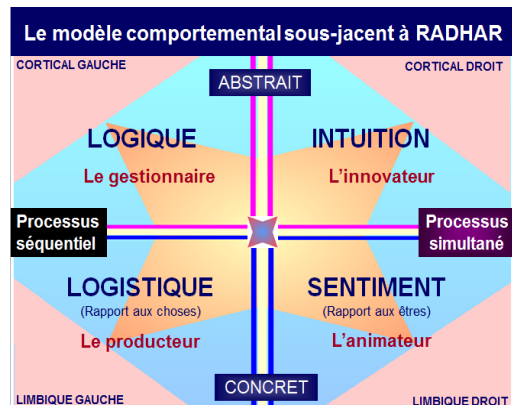
en horizontal, en deux hémisphères cérébraux jumelés:

- **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*



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/yilivreOM.htm>)

PROFIL RADHAR

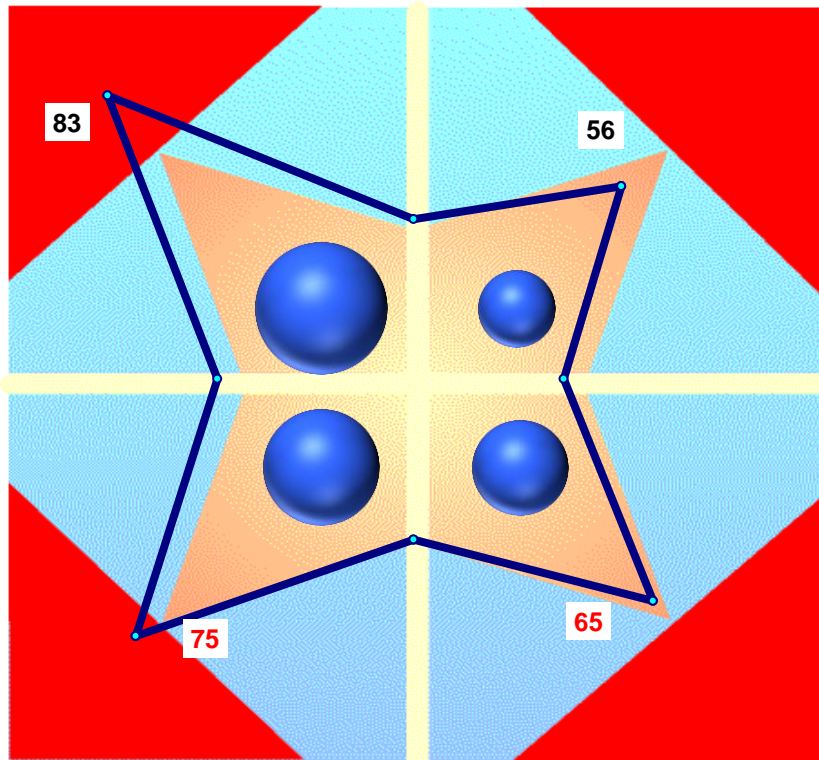
NOM : Olive Bourgojne

POLE REFLEXION
(Cortex)

139

TYPE :
Innovateur
Fonctions
INTUITION

56



PROCESSUS
SIMULTANE
(Cerveau droit)

121

POLE PERCEPTION
(Limbique)

140

TYPE :
Animateur
Fonctions
SENTIMENT

65

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.

Au milieu du carré, sur fond bleu, une autre étoile de couleur beige, de dimension et de positionnement fixes, illustre le cas d'un équilibre parfait des quatre quadrants. 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 par rapport à l'étoile de couleur beige fixe qui sert de référence. Les ronds bleus représentent les poids respectifs des quatre typologies.

Zone rouge (> 70) = dominance

TYPE :
Gestionnaire
Fonctions
LOGIQUE

83

PROCESSUS
SEQUENTIEL
(Cerveau gauche)

158

TYPE :
Producteur
Fonctions
LOGISTIQUE

75

Par QUADRANT

Valeur faible < 60

Dominance forte
= > 70

Par PROCESSUS
et POLES
Dominance forte
= >140

ACTIVATION DES TRAITS DE PERSONNALITE

NOM : Monsieur Olive Bourgogne

POLE REFLEXION

LOGIQUE	83	INTUITION	56
Analyse	X	Créativité (gris)	
Affirmation de soi	X	Innovation	X
Esprit de compétition	X	Visionnaire (gris)	
Faculté de raisonnement	X	Esprit de synthèse	X
Inclination à la critique (gris)		Prise de 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

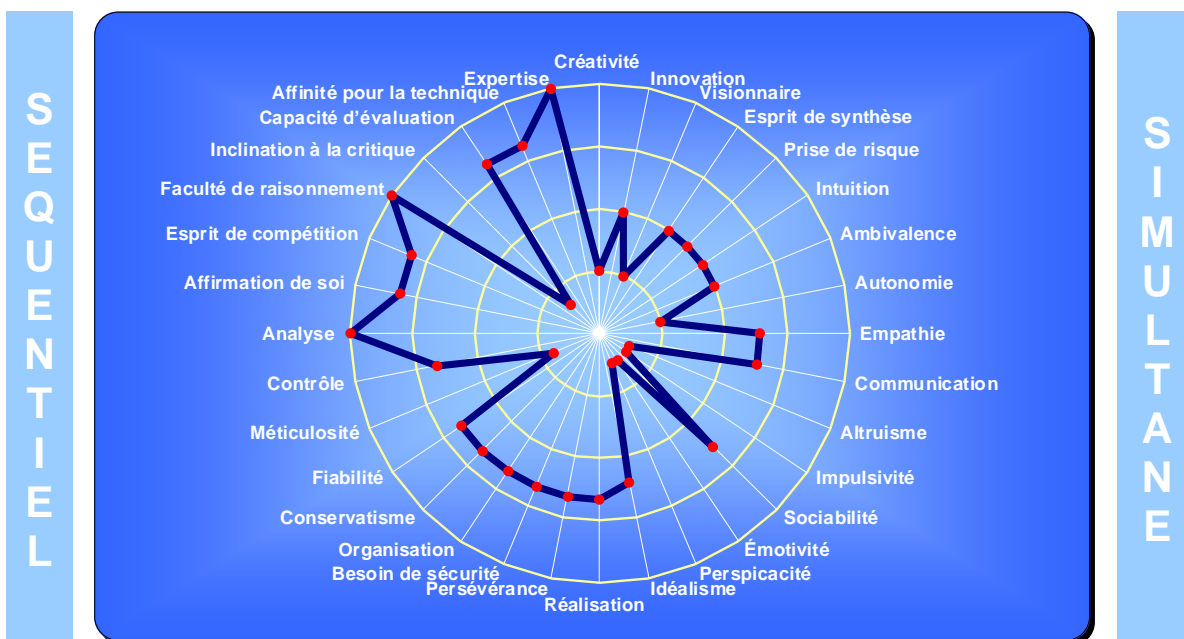
Fonctions non identifiées en gris

LOGISTIQUE	75	SENTIMENT	65
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

Niveau d'activation des traits de personnalité

ABSTRAIT



CONCRET

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, 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.	Visionnaire	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.	Esprit de 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.	Prise de 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

Monsieur Olive Bourgogne est de nature introvertie, ce qui implique une certaine prépondérance du moi dans sa façon d'appréhender le monde extérieur. Cette attitude subjective pousse cette personne à réfléchir en son fond intérieur, à prendre le temps d'élaborer ses idées et les exprimer quand il les juge suffisamment dignes. Soumis à une tension interne et sensible à des objections, il peut parfois être réactif. Ce qui singularise cette personne à ce niveau sont : la rigueur et le sérieux.

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 : 158 contre 121. 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) : 140 contre 139. Cette personne fait la part des choses entre une approche concrète des choses et une démarche intellectuelle.

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 à 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" et

l'intensité marquée du trait de personnalité "faculté de raisonnement".

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 réactive, active, assez peu émotive et alimentée par une énergie intense et portée à agir pour agir. Ce profil est celui de personnes vigoureuses, ayant de forts besoins vitaux, emportées par l'action, tournées vers le dehors. Elles ont tendance à jouir de la vie qu'elles abordent avec confiance, agissant quand elles jugent qu'une fin est possible ou bonne. Elles sont portées à la générosité et au désir de mener les autres. Elle a tendance à agir vite, à improviser pour un résultat proche dans le temps.

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. Ce qui signifie que la personne gère bien l'équilibre entre la prise en compte et la maîtrise de ses émotions, sans privilégier ni l'un ni l'autre de ces deux aspects. Cette personne sait prendre en compte la réalité de l'environnement dans ses réflexions. Abstraction et pragmatisme sont bien équilibrés.

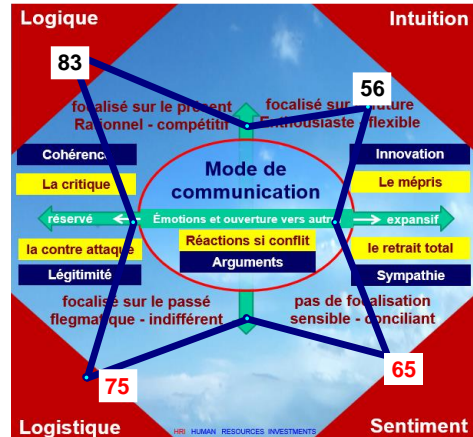
Communication interpersonnelle

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.

Cette personne 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 de nos interlocuteurs. 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, la démarche méthodique 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, assez compliqué 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 clair et plus affable.

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.

¹ 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.

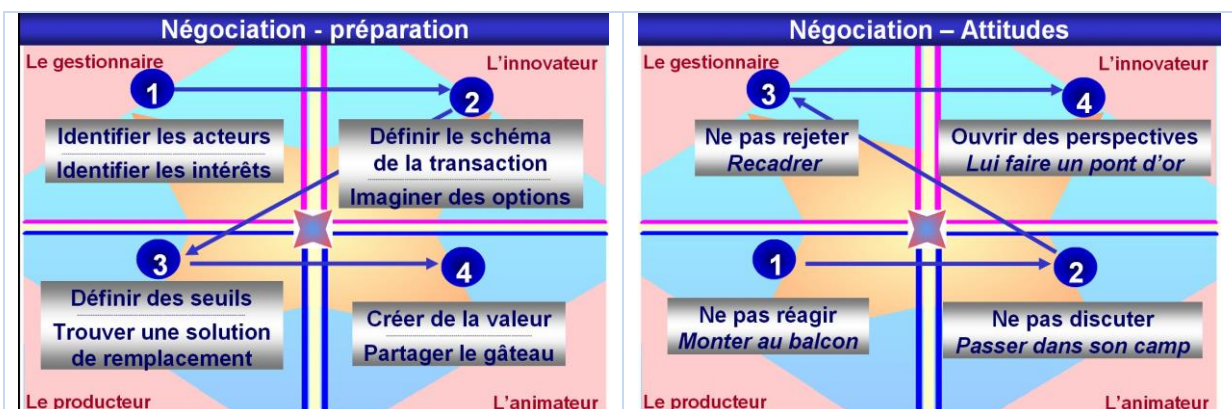
Sa démarche se fonde sur la recherche de solutions pragmatiques, prudentes et objectivement acceptables pour les deux parties sans jamais perdre de vue la position qu'elle veut faire prévaloir. Elle analyse les causes, prévoit et planifie les conséquences des désaccords, trouve des solutions techniques 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.

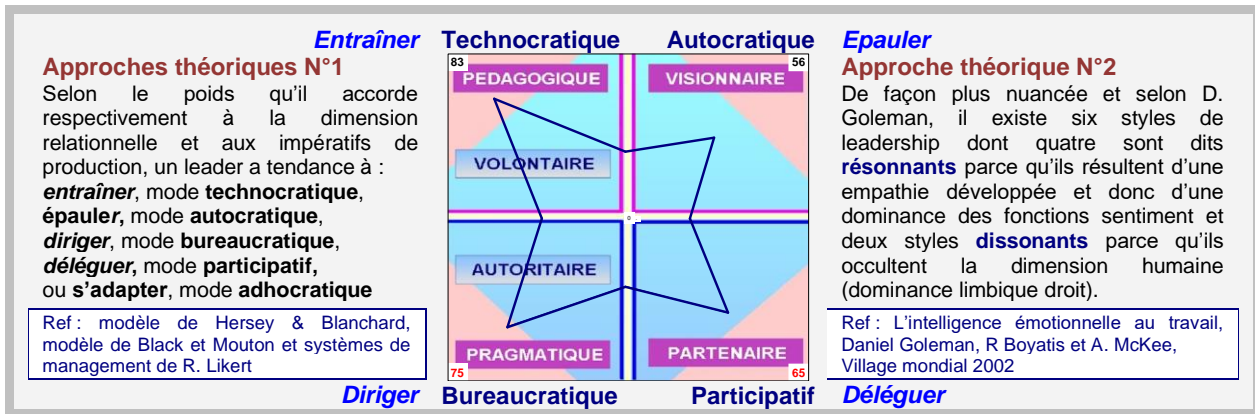


¹ Daniele Vare, *Laughing Diplomat*

¹ 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	Styles dissonants
<p>Le style pedagogique 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.</p> <p>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.</p>	<p>Styles à utiliser avec précaution</p> <p>Le style volontaire se focalise sur des normes de performances et d'excellences exceptionnellement élevées.</p> <p>Le style « partenaire repose sur la capacité de dynamiser l'équipe en instaurant la confiance.</p> <p>Le style autoritaire consiste à imposer son autorité par des injonctions qui ne sont pas discutables.</p>

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 diriger ses équipiers selon un mode de management à tendance autoritaire de façon à obtenir des résultats concrets (tendance mode bureaucratique).

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 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 de 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.

Olive Bourgogne 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.

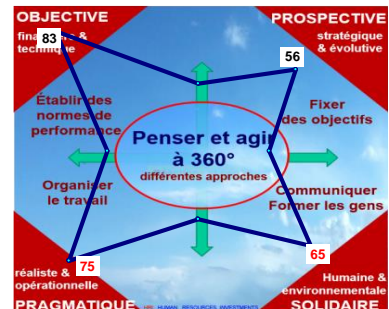
Et concernant la prise en compte des situations ...

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'ouvrira de nouveaux horizons en anticipant davantage les événements. Sans devenir utopique, elle élargira 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 cela concerne l'une 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 ne lui sont pas naturels.

Les performances managériales de Monsieur Olive Bourgogne seront d'autant plus affirmées qu'il élargira son penchant naturel à satisfaire aux contraintes objectives liés à ses responsabilités qu'il assume avec une certaine force de caractère emprunte de confiance en soi, d'intégrité et de détermination d'une part et d'autre part à se soucier de la mise en œuvre de son savoir-faire. Et pour cela, il devrait aussi se préoccuper de s'épanouir personnellement en trouvant davantage de plaisir dans la recherche d'un esthétisme fait d'harmonie, de valorisation individuelle et de dépassement de soi d'une part et de pourvoir au bien-être des collaborateurs, à la satisfaction des clients et à la pérennité des fournisseurs.



Analyse de correspondance entre le profil RADHAR de Olive Bourgogne (en bleu)

DOUBLE DOMINANT, de types rationnel et pragmatique.

et le profil optimum déterminé pour le poste de directeur commercial (en marron)

TRI DOMINANT de types "créatif" / "expert" / "relationnel".

Nota : Le profil optimum d'un directeur commercial pour une entreprise dépend de la culture de l'organisation, de la nature des produits ou services et du type de clientèle. Dans le cas précis de cette analyse et sans autres éléments d'informations, nous avons partons des dominances essentielles d'un directeur commercial efficace.

	Expert	Créatif	Pragmatique	Relationnel
Olive Bourgogne	83	56	75	65
Directeur commercial	70	74	64	72

Profils candidat et référence

Trait bleu = Olive Bourgogne
Trait marron = Directeur commercial

Principe de lecture : Le profil de référence est représenté par l'étoile marron. Le profil du candidat est en bleu. Plus les deux étoiles tendent à se superposer plus le profil du candidat est compatible avec le poste.

Analyse profils candidat et référence

Cette personne a une dominance sur les trois requises pour le poste à pourvoir. Dominance concernée : relationnelle.

En plus, cette personne a une dominante autre que ce qui est requis pour le poste. A savoir : pragmatisme

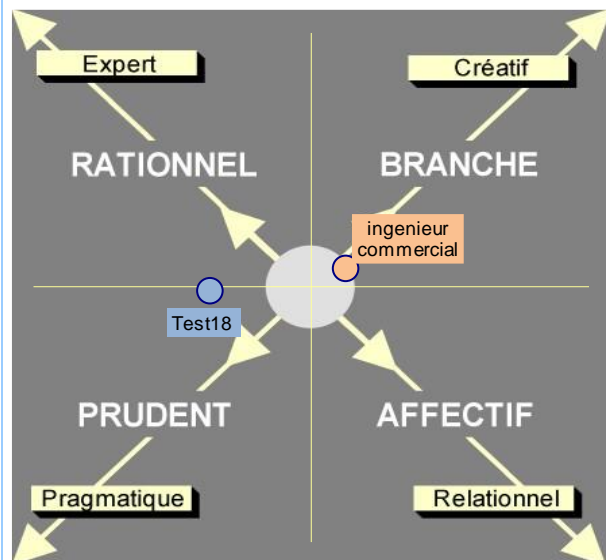
Outre des qualités comme la rigueur, la rationalité et la technique que l'on retrouve dans le profil type du poste et dans celui de cette personne, le poste requiert des qualités de capacité d'innovation et de promoteur de changement et d'empathie et de communication qui ne sont pas saillantes dans le profil de cette personne.

Parmi ses autres qualités on relève notamment les suivantes : fiabilité, organisation, respect des règles et goût des réalisations. Ce sont des atouts supplémentaires mais non essentiels pour assumer efficacement ce type de poste.

Orientation de la direction commerciale

L'**expert** utilise un savoir actualisé d'autant plus appréciée qu'il est pointu.

Le **créatif** crée de la valeur en introduisant des solutions innovantes qu'il fait partager.



Le **pragmatique** applique une méthode éprouvée qui assure des résultats.

Le **relationnel** dialogue en séduisant en vue d'atteindre les objectifs de son client.

Principe de lecture du graphique

Le candidat est représenté par un rond bleu, correspondant au barycentre de ses traits de personnalité. Le profil de référence est représenté par le point beige. Plus ces points sont rapprochés plus cette candidature est pertinente.

Compte tenu de ses tendances comportementales, Monsieur Olive Bourgogne dispose pour soutenir son éventuelle démarche commerciale, des qualités suivantes : confiance en soi, esprit de compétition, capacité d'évaluation, goût de l'innovation, Intuition, persévérance, réalisme, empathie et communication.

Points critiques

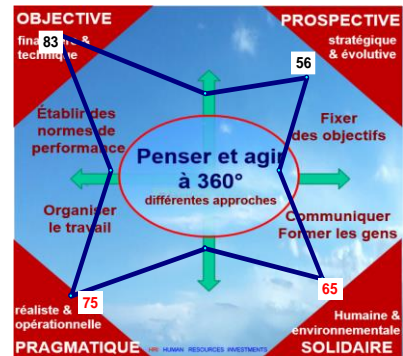
Les points critiques méritent d'être approfondis car ils peuvent signaler des aspects susceptibles de poser problème ultérieurement dans la réalisation de projets personnels ou professionnels. Ils ont pour objectif de soulever des questions pour une autoréflexion ou d'une débat avec un coach.

Variantes d'interprétation

La sur-activation ou la sous-activation dans un domaine sont des signaux qui méritent d'être approfondis de par les conséquences qu'ils risquent d'entraîner.

Sur-activation : possible (+), vraisemblable (+ +), probable (+ + +)

Sous-activée : possible (-), vraisemblable (- -), probable (- - -)



Gestionnaire (+)

Comportement critique vis-à-vis d'autrui ?

Décision : surestimation de soi ?

Influence de l'ambition sur décision ?

Risque d'erreur : certitude en ses connaissances ?

Contrôle de la conformité à l'objectif ?

Leadership : niveau de pression sur l'entourage ?

Innovateur (- -)

Vision stratégique ? Vérifier si le but est suffisamment défini.

Niveau de tolérance à l'incertain ?

Attitude face aux opportunités ?

Prise de risque : niveau de prudence ?

Niveau d'autonomie ?

Approche : vision globale, évolutive ?

Décision : finalité, réponse à la question du Où ?

Motiver autrui : projection, espoir ?

Négociation : vision globale; options envisageables ?

Marketing : flexibilité de l'offre ?

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.

*** 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". - 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"