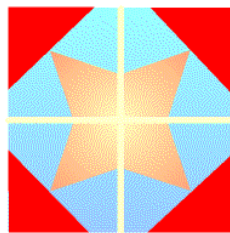


Profil RADHAR® Entrepreneur

(Recherche de complémentarité)



de

Olive Bourgogne

HRI
HUMAN RESOURCES INVESTMENTS
Le lien entre personnalité et management

<http://www.hri-group.com>

Tel : (33) 01 39 55 12 36

dialogue@hri-group.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, auras-tu cent combats à soutenir, cent fois tu seras victorieux. »

SUN TZU

ENTREPRENEURIAT

Le succès d'un projet est en grande partie lié à la personnalité du créateur ou du repreneur. C'est la bonne adéquation entre la personnalité de l'entrepreneur et le type d'entreprise cible, qui garantit le succès d'un projet.

Or, une reprise ou une création d'entreprise est, avant tout, une histoire d'homme, l'histoire d'un homme et d'une équipe. Son entreprise, au sens littérale du terme, est initialement conçue dans le cerveau du futur entrepreneur en fonction de sa vision du monde et elle se développe en maintenant cette cohérence.

Le choix de ses cibles, la façon dont il s'entoure, sa décision ultime d'acquiescer ou non, son mode de négociation, sa technique pour prendre en main son acquisition ou constituer son équipe, dépendent de sa personnalité.

Suivant qu'il est plutôt gestionnaire, développeur, producteur ou animateur, l'entrepreneur a intérêt soit à s'orienter vers des projets de reprise souvent complexes dans leur mise en œuvre, soit à penser création et se lancer dans des affaires à fort potentiel de développement, soit à viser la franchise ou encore à se tourner vers les activités de service.

La chance profite à ceux qui s'y sont préparé, disait Pasteur. Alors pourquoi l'entrepreneur n'appliquerait-il pas le sage précepte de Sun Tzu qui consiste à se connaître et à savoir discerner l'autre et à s'engager dans des voies où tout son potentiel pourra s'exprimer afin d'accroître ses chances de succès.

La maîtrise du facteur humain est un gage de réussite notamment lors des trois phases critiques que sont la période du choix stratégique du projet, celle de la négociation et celle de la prise en main de la cible ou de la formation de l'équipe. HRI peut vous assister au cours de ces étapes.

Votre profil, fondé sur les sciences cognitives, décrit les traits de votre personnalité et leurs conséquences dans certains domaines de la vie professionnelle.

Il vous propose des axes de développement personnels et préconise le type de projet entrepreneurial adapté à votre personnalité.

Cette étude qui n'a pas la prétention de refléter toute la complexité de votre être, vous donne l'occasion de vous questionner sur vous-même, ne serait-ce que pour valider ou non certains propos. C'est là tout son intérêt. Mais dans vos réflexions, ne confondez pas la personne que vous aimeriez être avec celle que vous êtes.

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

Ce document est le résultat du dépouillement 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.

Avant de vous dévoiler votre personnalité, voici des informations générales sur le fonctionnement du cerveau et les fondements du modèle des typologies cérébrales.

Chaque être humain se sert de son cerveau pour penser, agir et communiquer.

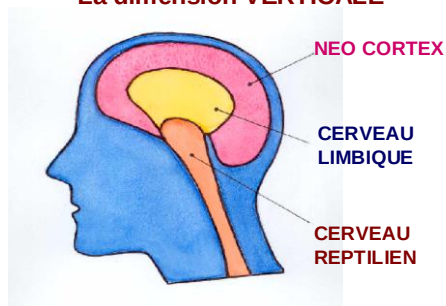
Le cerveau humain est constitué de trois cerveaux superposés et interconnectés :

- Le cerveau reptilien, cerveau primitif, contrôle les fonctions vitales (boire, manger, se reproduire...)
- **Le cerveau limbique**, cerveau des émotions et de la mémoire (**Pôle perception**).
- **Le cerveau cortical**, cerveau conscient et rationnel (**Pôle réflexion**).

Par ailleurs, les cerveaux, limbique et cortical, se divisent en deux hémisphères :

- **L'hémisphère droit**, non verbal, celui de l'intuition, de l'imagination, fonctionnant selon un **processus simultané**.
- **L'hémisphère gauche**, doté de la parole, celui de l'analyse, de la rigueur, fonctionnant selon un **processus séquentiel**.

La dimension VERTICALE



La dimension HORIZONTALE

HEMISPHERE GAUCHE	HEMISPHERE DROIT
LOGIQUE	INTUITION
ANALYSE	SYNTHÈSE
RATIONNEL	EMOTION
CONCRÉTISATION	COMMUNICATION
Processus séquentiel	Processus simultané

Enfin, la neurophysiologie, éclairée récemment par la neuro-imagerie, a mis en évidence que chaque fonction cérébrale active des réseaux spécifiques de neurones impliquant diverses aires cérébrales.

En recoupant les théories de type psychologique issues de Jung avec les connaissances actuelles des sciences cognitives, on en arrive à un modèle en 3 dimensions.

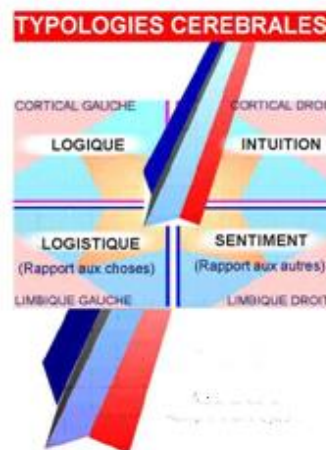
L'axe vertical et l'axe horizontal se croisent pour segmenter la pensée humaine en quatre « types » de personnalité : logique, intuition, logistique et sentiment, chacun d'eux se distinguant par huit fonctions spécifiques. On peut dire que :

- 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 niveau d'intensité d'activation de 8 traits de personnalité, analysés pour chacune de ces 4 grandes typologies, reflète ce que les scientifiques appellent la *variabilité* du cerveau qui fait que nous soyons tous singuliers. Tandis que le phénomène d'adaptation à l'environnement du cerveau, dénommé *plasticité*, doit nous donner l'espoir de pouvoir progresser, si nous en avons la volonté.

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>)



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

Sommaire		Page
	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 potentiel entrepreneurial	16
	Type d'entrepreneur – Préconisation	17
	Complémentarité suggérée	18
	Résumé	20

PROFIL RADHAR

NOM : Olive Bourgogne

POLE REFLEXION
(Cortex)

143

TYPE :
Gestionnaire
Fonctions
LOGIQUE

76

TYPE :
Innovateur
Fonctions
INTUITION

67

**PROCESSUS
SEQUENTIEL**
(Cerveau gauche)

154

**PROCESSUS
SIMULTANE**
(Cerveau droit)

126

TYPE :
Producteur
Fonctions
LOGISTIQUE

78

TYPE :
Animateur
Fonctions
SENTIMENT

59

POLE PERCEPTION
(Limbique)

137

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

Par QUADRANT

Valeur faible < 60

Dominance forte
= > 70

Par PROCESSUS
et POLES
Dominance forte
= >140

ACTIVATION DES TRAITS DE PERSONNALITE

NOM : Monsieur Olive Bourgogne

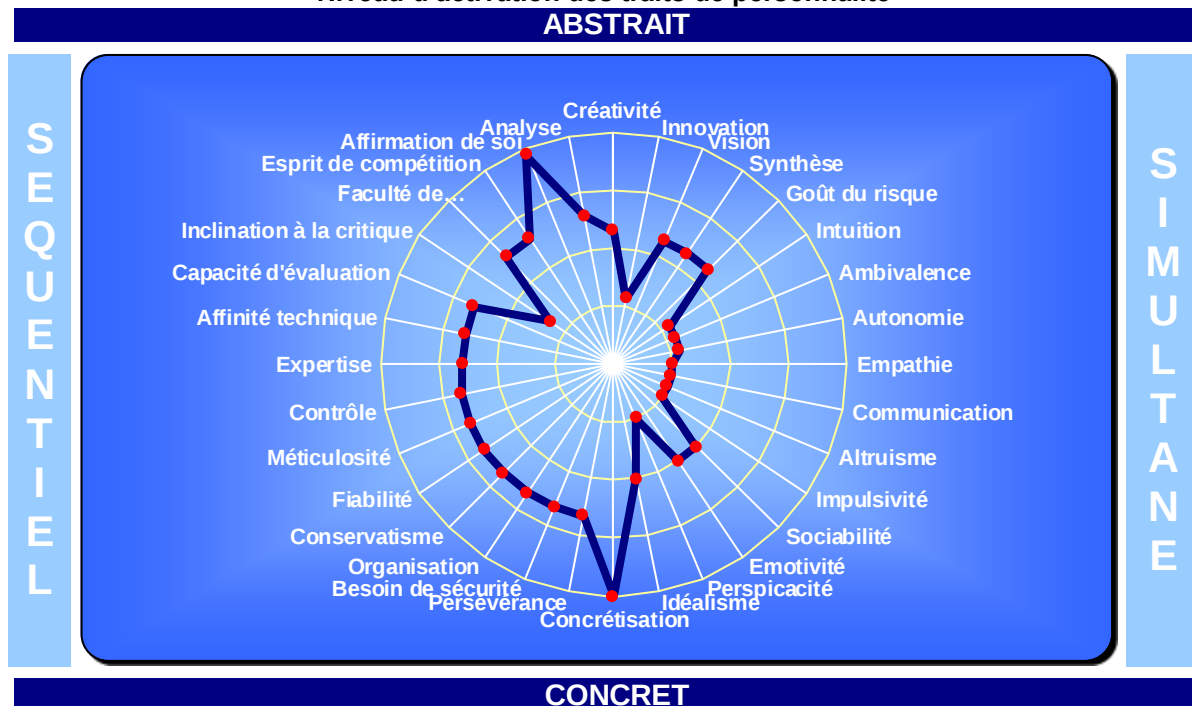
POLE REFLEXION

LOGIQUE	76	INTUITION	67
Analyse	X	Créativité	X
Affirmation de soi	X	Innovation (gris)	
Esprit de compétition	X	Vision	X
Faculté de raisonnement	X	Synthèse	X
Inclination à la critique (gris)		Risque	X
Capacité d'évaluation	X	Intuition (gris)	
Affinité pour la technique	X	Ambivalence (gris)	
Expertise	X	Autonomie (gris)	
Fonctions intenses en rouge		Fonctions activées en noir	
		Fonctions non identifiées en gris	

LOGISTIQUE	78	SENTIMENT	59
Contrôle	X	Empathie (gris)	
Méticulosité	X	Communication (gris)	
Fiabilité	X	Altruisme (gris)	
Conservatisme	X	Impulsivité (gris)	
Organisation	X	Sociabilité	X
Besoin de sécurité	X	Émotivité	X
Persévérance	X	Perspicacité (gris)	
Réalisation	X	Idéalisme	X

POLE PERCEPTION

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, 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 penser et de raisonner 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 à s'adapter à 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 rassurer en se référant à des vérités dites absolues, en faisant confiance aux institutions et en se soumettant à l'autorité.	Émotivité C'est la capacité à exprimer ses sentiments.
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.

L'inconvénient 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 : 154 contre 126. 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 137. 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 majeure, le quadrant des fonctions "logistique" développé et indicateur d'une personne qui éprouve fortement le besoin de contrôler les choses pour mieux les maîtriser. Elle est particulièrement méticuleuse, voire perfectionniste dans son travail, 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 scrupuleusement les valeurs, les normes et procédures.

Soulignons la forte intensité du trait de personnalité "réalisation".

Ce quadrant se trouve renforcé et complété à gauche par celui des fonctions "logique", en dominance forte, qui sont les indices d'une

personne s'affirmant de manière positive tout en respectant autrui et dont la faculté de raisonnement est très développée. Elle est pourvue d'un esprit très analytique et incliné vers la recherche des anomalies et le besoin de porter un jugement sur les choses. 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 quelque soit le domaine concerné - finance, technique, commercial - et leur forme : valeur absolue, écart et proportion. Elle est reconnue comme référence intellectuelle pour le bien fondé de ses raisonnements qui s'appuient sur des faits. Retenons la forte intensité du trait de personnalité "affirmation de soi".

La troisième caractéristique de ce profil, proche d'une dominance, est représentée par le quadrant des fonctions "intuition" qui est l'indice d'une personne qui est créative en général. Cette personne se projette bien dans le futur. Elle contrecarre une certaine attirance pour la nouveauté, l'inconnu et le risque, par un souci constant de maîtriser les choses. De bonnes capacités pour la synthèse et pour la globalisation des choses.

Bien qu'il soit le moins utilisé des quatre quadrants, le quadrant des fonctions "sentiment" est le signe d'une personnalité assez fréquemment sociable et inclinée à exprimer ses sentiments. De façon mesurée, elle se sent à l'aise face à des 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.

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

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

Par extension, le comportement de Monsieur Olive Bourgogne apparaît comme celui d'une personne flegmatique, active et ayant le souci de la loi. Elle recherche l'équilibre entre pensée et action, réflexion et méthode et cherche à vérifier les choses en se méfiant de ses propres émotions. Ce type de personne aborde la vie avec relativité et humour. Active dans le domaine de la vie sociale, ce type de personne est plutôt loyal, simple, modeste, impassible, tenace et respectueux des lois,

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

Cette personne se distingue par une certaine autonomie qui se manifeste par un équilibre entre la recherche d'une certaine indépendance et l'appartenance à la collectivité. 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. La stabilité émotionnelle de cette personne est satisfaisante. Cependant elle peut parfois, tout en apparaissant équilibrée, ne pas dominer momentanément certains traits de sa personnalité. 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 de nos interlocuteurs. Pour accroître l'efficacité de sa communication, Olive Bourgogne devrait aussi penser à personnaliser le contact avec les affectifs en suscitant des affinités et en créant un climat de confiance.

Monsieur Olive Bourgogne peut être perçu, dans certaines situations et aux yeux de certaines personnes, en particulier les affectifs comme un être plutôt infatué, et plutôt intrépide.

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

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 a le goût du travail bien fait et veut être reconnu pour la qualité de sa contribution, sa technicité et l'intensité de son effort. Il s'adapte à un contexte contraignant où s'exerce la politique du « bâton et de la carotte ». Les conditions de travail, la sécurité d'emploi, le salaire et les avantages en nature sont relativement pris en compte dans son analyse d'une situation. Il a aussi tendance à s'autodéterminer en fonction

de la nature de ce qu'il doit réaliser et de la reconnaissance qu'on lui manifeste. Il a souvent peur de mal faire et a besoin d'être rassuré à la fois par des résultats et des encouragements et d'être confirmé dans statut social. Il attend des marques de considération et de respect. Si tel n'est pas le cas, il peut, dans les cas extrêmes, avoir tendance à ruminer sa frustration et à manifester une certaine agressivité. Ces contrariétés sont intériorisées, ce qui peut provoquer des effets dévastateurs 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 plutôt 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

Sans être à proprement négligée, la question du 'Où?', Où cela me mène, Quel est l'objectif? est abordée dans une seconde étape. Et il peut négliger la question du 'Qui est concerné'?

Le fait de parfois négliger ces questions peut provoquer des biais de raisonnement et donc, éventuellement, rendre une décision inopérante en raison d'erreurs de représentation qui consistent à s'enfermer dans un schéma mental décalé par rapport à la réalité de la situation. Cette forme de structure mentale peut provoquer la perte de sens d'une décision en raison d'une perception décalée par rapport à celles des autres.

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.

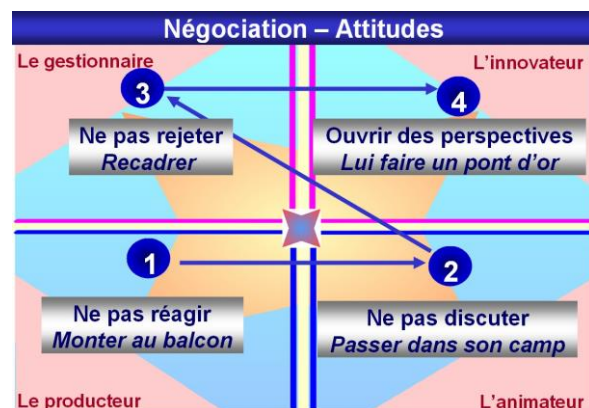
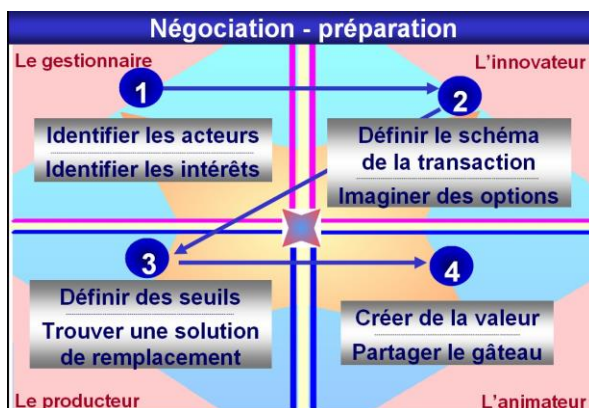
Sa démarche se fonde sur la recherche de solutions pragmatiques, prudentes et objectivement acceptables pour les deux parties sans jamais perdre de vue la position qu'elle veut faire prévaloir. Elle analyse les causes, prévoit et planifie les conséquences des désaccords, trouve des solutions techniques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

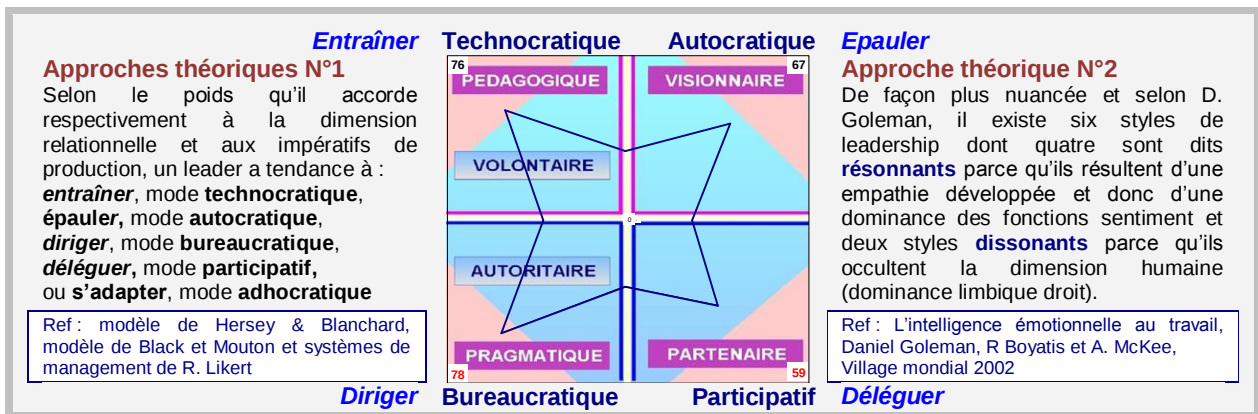


Daniele Vare, *Laughing Diplomat*

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
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 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. La probabilité la plus forte est que les styles de leadership "volontaire" et "autoritaire" l'emportent. C'est à dire que ce type de personne se focalise sur des normes de performances et d'excellences élevées. Soucieux d'atteindre et de dépasser l'objectif, il a tendance à vouloir tout contrôler et à imposer sa volonté, parfois en force par des injonctions et à mettre tout en œuvre pour parvenir à ses fins n'hésitant pas à intervenir personnellement sur le terrain.

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 'sentiment'.

Renforcement des points forts

Concernant le domaine pris en compte en priorité, le pragmatisme, cette personne devrait 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 se libérer du souci de trop bien faire les choses, seul moyen d'atteindre des performances dont elle n'a pas conscience et 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.

Par rapport à son second domaine de prédilection, la logique, elle devrait aussi 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 chercher à intégrer les différents paramètres en faisant confiance à son intuition et 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.

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 accentuer l'aspect relationnel des choses. Elle aurait tout intérêt à s'efforcer de prendre en compte l'aspect humain des situations pour contrebalancer son approche conceptuelle. Elle devrait essayer de repérer les problèmes humains en écoutant, partageant et communiquant davantage et en devinant les intentions derrière les mots.

Elle pourrait équilibrer son potentiel en prenant soin d'être plus communicante et empathique, c'est à dire de se mettre davantage à la place des autres pour mieux appréhender leur façon de voir les choses. Il lui serait profitable de moins s'auto contrôler. Cette personne devrait chercher à sentir les situations et jauger les forces et les faiblesses de ses interlocuteurs pour en déduire la meilleure façon d'aborder les situations. Elle devrait rechercher davantage le bien-être d'autrui en ayant l'autosatisfaction que procurent la compassion, le sentiment de solidarité et l'espoir d'une réciprocité future.

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 aborde les situations de façon pragmatique (en particulier : détaillée, opérationnelle). Elle les aborde aussi de façon objective (en particulier : financière et technique). Par contre, elle peut avoir tendance à sous-estimer l'intérêt des approches de type prospective (à savoir : innovante, intuitive et interactive) et solidaire (à savoir : communicante et instinctive).

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 intuitifs qui appréhendent globalement les choses et se projettent dans l'avenir et plus encore envers les affectifs qui attachent une grande importance à la dimension humaine des contacts. En effet, les affectifs 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.

Potentiel "entrepreneurial"

Il n'y a pas un profil idéal d'entrepreneur mais des profils adaptés à certains types d'entreprises en fonction de leur finalité, de leur ancienneté et de leur environnement. C'est l'adéquation profil de personnalité de l'entrepreneur par rapport au profil entreprise et la façon dont s'entoure l'entrepreneur qui garantissent le succès d'un projet.

Gestionnaire

Mode technocratique

Approche objective
(technique et financière)

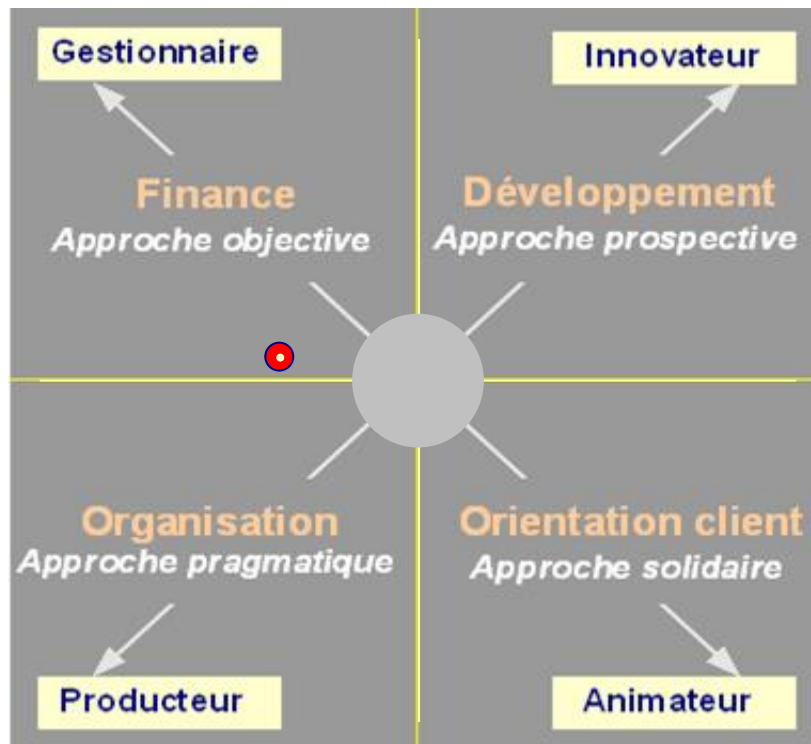
Orientation finance (rentabilité)

Innovateur

Mode autocratique

Approche prospective
(globale et évolutive)

Orientation développement (stratégie)



Producteur

Mode bureaucratique

Approche pragmatique
(opérationnelle et réaliste)

Orientation organisation (qualité)

Animateur

Mode participatif

Approche solidaire
(humaine et environnementale)

Orientation commerciale (client)

Principe de lecture du graphique

Le point rouge qui détermine le type d'entrepreneur, correspond au barycentre des différents traits de sa personnalité. Il le positionne entre gestionnaire, développeur, producteur et leader et indique le type d'approche qui lui est le plus naturel. Plus ce point est éloigné du centre, plus le type de contexte opérationnel est marqué. Plus il est centré, plus les choix stratégiques sont nombreux.

Type d'entrepreneur

Parmi les valeurs nécessaires à la réussite d'un projet, Monsieur Olive Bourgogne dispose pour soutenir son éventuelle démarche d'entrepreneur, des traits de personnalité suivants : confiance en soi, esprit de compétition, créativité et réalisme et dans une moindre mesure solidarité.

Concernant la dimension prise de risque qu'implique toute tentative d'entrepreneuriat, on constate que par nature, Monsieur Olive Bourgogne est assez prudent.

Dès lors qu'il s'est positionné en tant qu'entrepreneur et compte tenu de sa personnalité, il aura tendance à minimiser ses risques en s'efforçant d'évaluer les situations par une approche technique, juridique et financière rigoureuse. Il prendra aussi le soin de vérifier les informations recueillies auprès de personnes compétentes et fiables.

C'est donc en se concentrant à la fois sur la finance et l'organisation avec une approche intermédiaire entre objective et pragmatique qu'il conçoit le développement de son entreprise.

En tant que potentiel entrepreneur, 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 pour son entreprise et, en particulier, d'avantages fondés sur la technologie et la productivité.

Complémentarité suggérée

L'étude de complémentarité implique un questionnement par rapport au profil de l'entrepreneur d'où découlent des suggestions sur le profil de ses éventuels partenaires.

1. Questionnement

Les interrogations concernant le profil de Monsieur Olive Bourgogne sur lesquels repose cette analyse de complémentarité, sont des signaux pertinents susceptibles de devoir être compensés d'autant plus qu'ils sont sur-activés ou sous-activés. Ils méritent de faire l'objet d'une appréciation de la part du porteur de projets.

Variantes d'interprétation

Dimension sous-activée : possible (-), vraisemblable (- -), probable (- - -)

Dimension sous-activée : possible (-), vraisemblable (- -), probable (- - -)

Animateur (-)

Relation à autrui (personnel, clients, fournisseurs) ?
 Approche : sociale, environnementale ?
 Décision : réponse aux questions : Qui ? Avec qui ?
 Est-on en phase avec les réalités humaines et environnem
 Motiver autrui : épanouissement, estime de soi ?
 Négociation : prise en compte des intérêts de l'autre ?
 Marketing : réactivité du service après vente ?

2. Suggestions de profils complémentaires

De façon à conduire le projet dans une vision à 360° et sans préjuger de ses domaines de compétences professionnelles, fonctionnelles et sectorielles, Monsieur Olive Bourgogne pourrait s'inspirer des suggestions ci-dessous.

A. En matière de fonction dans l'entreprise

Pour optimiser ses chances de réussite et compenser certaines approches qui ne semblent pas dans ses préférences, cet entrepreneur devrait s'entourer d'une équipe couvrant les domaines suivants : le commercial pour le développement et les ressources humaines pour la cohésion des effectifs ... et sans doute aussi : la R&D pour l'avenir de l'entreprise et le marketing pour façonner une offre attirante.

B. Sur le plan de la personnalité des éventuels partenaires

Dans une optique à 360°, ses partenaires devraient pouvoir compléter ses approches et posséder les traits de personnalité suivant :

Globalement, on peut considérer que le partenaire recherché devrait certainement apporter une approche solidaire, tournée vers les hommes et la satisfaction de leurs attentes qu'ils soient à l'intérieur du système (le personnel) ou à l'extérieur (les clients).

Il serait vraisemblablement opportun que ce partenaire soit aussi porteur d'une approche prospective, emprunte de vision stratégique du futur et de souplesse mentale pour réagir positivement aux événements inattendus.

Les traits de personnalité représentant une complémentarité fine sont :

Pour une approche solidaire : l'empathie, le goût de la communication, l'altruisme, la réactivité ainsi que la perspicacité.

Concernant l'approche prospective : l'innovation, l'intuition, la capacité de s'adapter aux aléas, la faculté de relativiser les situations

Par rapport à l'approche objective : le sens critique.

*** **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

LOGISTIQUE : forte intensité du trait de personnalité "réalisation". - AUTRES : "contrôle" "méticulosité" "fiabilité" "esprit conservateur" "organisation" "besoin de sécurité" "persévérance"

LOGIQUE : forte intensité du trait de personnalité "affirmation de soi". - AUTRES : "analyse" "esprit de compétition" "faculté de raisonnement" "capacité d'évaluation" "affinité pour la technique"

INTUITION : - "créativité" "visualisation" "synthèse" "risque"

SENTIMENT : - "sociabilité" "émotion" "idéalisme"

PRISE DE DECISION : assez prudent.

DEVELOPPEMENT : Se tourner davantage vers les autres.

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.