



"Talents"

*Connaissance de soi et
de ses ressources dans le travail*

Bienvenue Monsieur XY,

Le profil *Talents* vous propose une rencontre avec le meilleur de vous-même. Il met en évidence vos atouts pour vous soutenir dans vos choix professionnels et dans vos entreprises.

Car très souvent nous restons ignorants de nos talents spécifiques. Nous supposons que ce que nous faisons avec facilité, tout le monde peut également le faire, moyennant un petit effort de volonté. Une bonne partie des difficultés rencontrées dans le monde du travail repose sur cette méconnaissance des différences individuelles et sur le présupposé selon lequel fondamentalement nous fonctionnerions tous de manière à peu près identique.

En réalité chacun de nous a des aptitudes différentes et malgré nos efforts nous ne pouvons pas exceller en tout. Nous avons nos voies de garage dans lesquelles nous piétons, gaspillant notre temps et notre énergie. **Nous avons aussi nos voies d'excellence, des voies dans lesquelles nous apprenons avec plaisir et facilité, et sommes en mesure d'atteindre rapidement des résultats supérieurs. Ce sont celles-ci qu'il faut repérer et emprunter systématiquement pour pleinement réaliser notre potentiel.**

Nous espérons que ce profil vous aidera à mieux vous connaître et à valoriser vos points forts, conditions premières pour renforcer la confiance en soi et "bien mener sa barque".

Nous vous souhaitons une très bonne lecture !

TLP-Navigator

Indications préalables :

Le profil "Talents" n'a évidemment pas la prétention de présenter toute la richesse et le caractère unique de votre personnalité. Il ne traite pas d'aspects tels que votre expérience, votre culture, votre éthique, votre quotient intellectuel, votre conscience et votre discernement, etc. Son but n'est pas non plus de vous cataloguer à l'intérieur d'une taxinomie. Il vise essentiellement à mettre en évidence votre dynamique dans le travail – vos principales prédispositions, vos motivations et atouts – ainsi que des voies de développement personnel.

Les informations contenues dans ce profil servent d'éléments de réflexion. TLP-Navigator ne saurait être tenu responsable de décisions qui découleraient de leur lecture.

Vos commentaires sur votre profil sont les bienvenus. Merci d'en faire part sur : www...

© TLP-Navigator 2011 Tous droits réservés. Ce document est protégé par les lois internationales sur le droit d'auteur et la protection de la propriété intellectuelle.



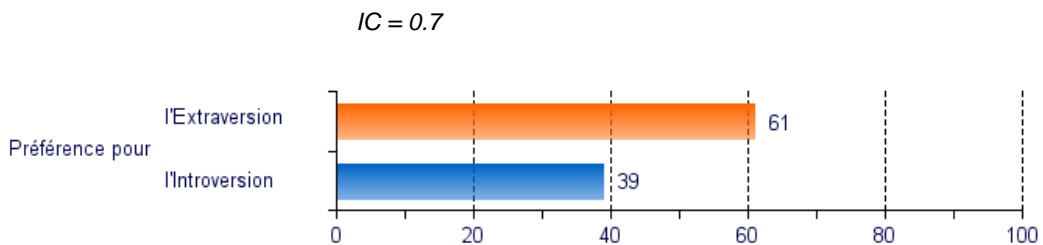
VOS PREFERENCES DANS LE TRAVAIL

Modalité de la Relation

Notre énergie peut s'orienter dans deux directions opposées :

- vers l'extérieur, vers autrui, dans un rapport spontané et immédiat avec le monde (préférence pour l'Extraversion),
- vers nous-même, de manière réflexive, dans une relation avec nos pensées et notre vie intérieure (préférence pour l'Introversion).

Vos réponses au questionnaire *Talents* indiquent que le monde alentour est pour vous un stimulant et que vous adoptez de préférence des postures Extraverties.

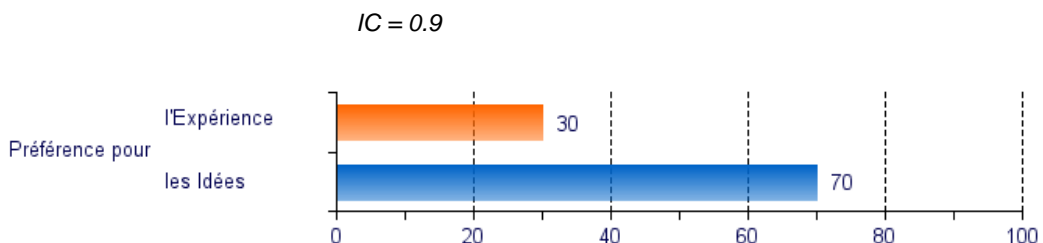


Modalité de la Perception (fonction cognitive)

Nous pouvons nous représenter les choses en nous référant :

- à nos sensations et aux données concrètes, attentif aux détails présents et aux réalités pratiques (référence à l'Expérience),
- à notre intuition, pour concevoir, au-delà de la situation présente, une vision globale et les possibilités qu'elle recèle (référence aux Idées).

Vos réponses au questionnaire *Talents* indiquent que vous aimez développer de nouvelles Idées et imaginer des pistes d'avenir.



Pour plus de détails sur le concept de préférences, cf. *Présentation*, p.4.

.IC = indice de cohérence (< 0.7, la tendance est considérée comme peu marquée)



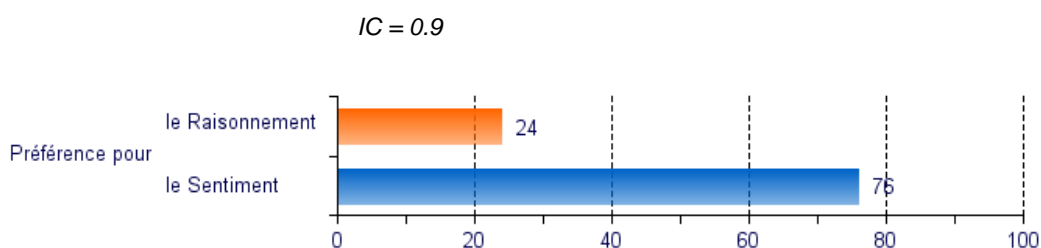
VOS PREFERENCES DANS LE TRAVAIL

Modalité de la Décision (fonction judiciaire)

Nous pouvons prendre nos décisions

- rationnellement, "avec notre tête", de manière "froide" et distanciée, pour viser la plus grande objectivité (décision fondée sur le Raisonnement),
- de manière personnelle, subjective, "avec notre cœur", en fonction de ce que nous estimons être bien ou mal (décision fondée sur le Sentiment).

Vos réponses au questionnaire *Talents* indiquent que vous prenez plus facilement vos décisions en vous mettant à l'écoute de votre Sentiment et de vos valeurs.

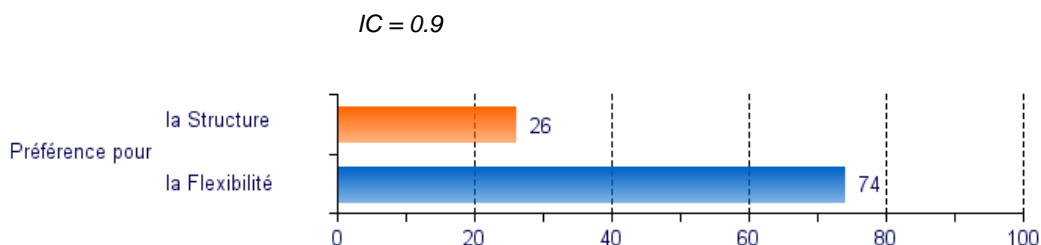


Modalité de l'Action

Dans l'action, nous pouvons :

- fixer et suivre des plans afin de maîtriser le cours des choses (préférence pour la Structure).
- laisser les choses ouvertes afin de pouvoir nous adapter au fur et à mesure (préférence pour la Flexibilité).

Vos réponses au questionnaire *Talents* indiquent que vous privilégiez une approche souple qui vous laisse un maximum de possibilités d'adaptation.



IC = indice de cohérence (< 0.7, la tendance est considérée comme peu marquée)



VOS TALENTS EN UN COUP D'OEIL : *Concepteur, Investigateur et Mobilisateur*

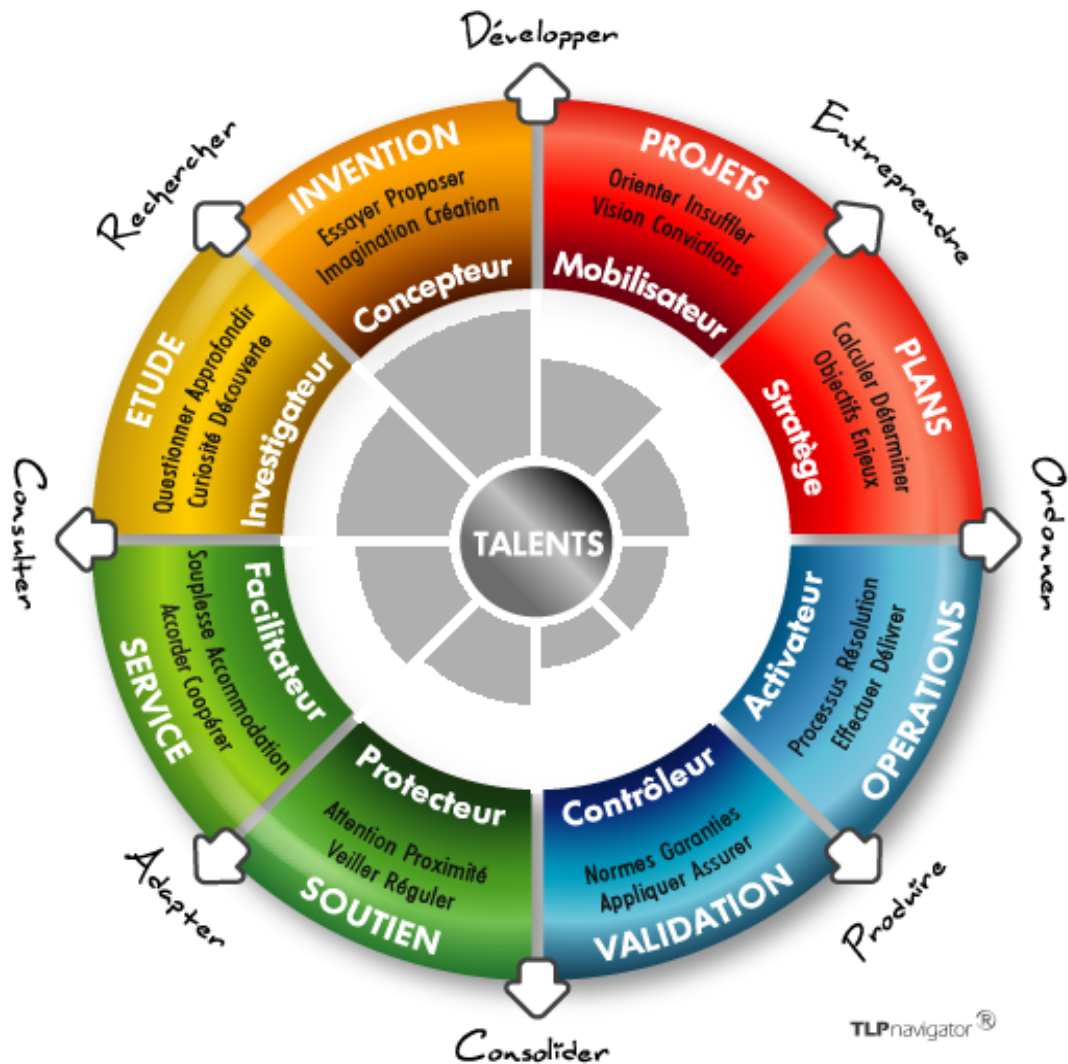
Chacun de nous est composé de forces, de tendances, de préférences, combinées de manière singulière et originale. Ce qui nous différencie les uns des autres dans le travail, c'est la hiérarchie selon laquelle ces forces sont organisées.

La combinaison de vos préférences personnelles (cf. 2 pages précédentes) vous fait bénéficier d'un maximum de puissance dans les fonctions Invention et Etude.

C'est tout particulièrement dans des rôles de **Concepteur** - imaginer, expérimenter, proposer - et d'**Investigateur** - questionner, approfondir, apprendre - que vous pouvez le mieux réaliser votre potentiel et devenir, avec de la formation et de la pratique, très performant.

Vous disposez d'un troisième talent : **Mobilisateur** - lancer les projets, convaincre.

Globalement vous avez moins de ressources dans les domaines en bleu et en vert sur le modèle TLP-Navigator ci-dessous.



Le cadran Navigator présente la logique des fonctions dans le travail (cf. Présentation, p.2-3).



PRINCIPAUX ATOUTS : imagination et enthousiasme

Sensible et chaleureux, vous êtes porté par l'inspiration et l'enthousiasme.

L'attrait du beau et de l'idéal, associé à votre imagination foisonnante, vous invitent à rêver d'un monde meilleur. Pour vous, le monde regorge de possibilités inattendues, infinies, à partager avec votre entourage. Ce qui vous attire, c'est ce qui n'existe pas encore, qui miroite comme une promesse de bonheur. L'espoir vous nourrit.

Esprit pénétrant, vous explorez des pistes inconnues pour atteindre des réalités plus profondes, plus authentiques que celles proposées communément. Votre intuition vous fait accéder à des expériences nouvelles qui enrichissent votre vision du monde et contribuent à donner plus de sens à votre existence.

Vous donnez le meilleur de vous-même lors de moments privilégiés, lorsque vous êtes en situation de pouvoir générer des images, avec leurs formes, leurs couleurs, leurs parfums. Des images que vous êtes capable de retraiter mentalement de manière très fluide, plus librement et plus facilement que la moyenne des gens. Volontiers romanesque, vous considérez les choses d'un point de vue souvent différent, décalé.

La réalité présente, à votre goût souvent triste et décevante, est appelée à être sans cesse dépassée et transformée par la puissance de votre créativité. Vous adoptez volontiers un style de vie original et des comportements singuliers. Les personnes d'esprit plus réaliste peuvent avoir du mal à vous suivre.

Pour prendre vos décisions, vous avez besoin de vous sentir conforté par vos valeurs. C'est votre cœur qui vous guide, beaucoup plus qu'une analyse factuelle et chiffrée de la situation. **Quand la cause vous paraît juste, quand elle est appuyée par vos convictions personnelles, vous vous engagez pleinement et avec entrain.** Lorsqu'au contraire des critères éthiques essentiels à vos yeux ne sont pas respectés, vous pouvez vous montrer rebelle et opposer une résistance vigoureuse.

Pour certains autour de vous, vos décisions paraissent parfois inconsidérées et aventureuses, car avant de vous lancer, vous ne procédez pas nécessairement à une analyse rationnelle des risques et des conséquences. Souvent d'ailleurs, dans la ferveur qui vous anime, vous ne percevez pas vraiment les problèmes comme de véritables obstacles. Lorsqu'ils surviennent, vous les considérez plutôt comme des enjeux recelant de nouvelles opportunités.

Si le choix à faire n'est pas soutenu par une croyance profonde, devoir décider peut vous paraître pénible car cela implique de vous fermer des portes. Vous n'aimez pas vous sentir limité par un programme serré. Vous préférez une approche ouverte qui permette d'évoluer dans un cadre peu contraignant, presque atemporel.



S'il vous vient une nouvelle idée forte, vous êtes prêt à remanier vos plans en cours de route. Vos décisions antérieures peuvent être ainsi malmenées par votre puissance d'adaptation et d'évolution. Lorsque votre engagement n'est pas soutenu par la passion et l'intérêt, vous cherchez à vous repositionner sur un nouveau cap.

Dans l'action elle-même, dès lors qu'elle a pour vous du sens, vous vous engagez entièrement, sans compter les heures, même si la rétribution n'est pas rapidement au rendez-vous. Vous n'êtes pas de ceux qui séparent radicalement travail et plaisir, vie professionnelle et vie privée. **Pour vous le travail doit être source de satisfaction et d'épanouissement, l'important étant de vivre en harmonie avec votre vie intérieure.** Sans intensité émotionnelle ni possibilité créative, vous avez tendance à vous ennuyer et à vite perdre de votre ardeur.

Vous poursuivez de nombreuses activités, passant avec souplesse d'une tâche à l'autre. Vous considérez les choses de manière optimiste, mais il se peut que vous sous-estimiez l'importance des aspects organisationnels, et ainsi que vous ne réalisiez pas toujours pleinement le potentiel de vos idées.

Vous ressentez vite le côté rébarbatif du travail quotidien. Quand il faut agir par devoir, selon une méthode et des procédures connues pour atteindre des résultats convenus, vous travaillez avec nettement moins d'énergie. Vous avez tendance à fuir ce qui est conventionnel, ce qui est normé et imposé, par exemple les procédures et les tâches routinières. Vous vous détournez de ce qui est prosaïque et médiocre. L'existence pour vous doit le plus possible comporter quelque chose d'extraordinaire et d'unique.

Si votre motivation pour votre travail n'est plus au rendez-vous, vous préférez changer d'emploi ou suivre un chemin indépendant, en investissant dans votre vie privée, dans une activité de type artistique par exemple.



AVEC AUTRUI : des relations authentiques et enrichissantes

Vous allez volontiers à la rencontre des gens pour tisser des liens, et vous disposez certainement d'un large réseau de connaissances. Les gens apprécient votre côté spontané, sincère et votre manière originale d'entrevoir les choses. Votre franchise et votre immédiateté favorisent les relations. Vous préférez en particulier le travail de groupe pour l'émulation qu'il favorise. A plusieurs, vous sentez avoir en effet plus de facilité à développer des idées et à trouver des réponses aux problèmes.

Vous êtes très proche de vos sentiments. Ce lien vous met en relation avec votre vie intérieure et il vous permet aussi d'être proche des autres, de pouvoir ressentir par empathie leurs humeurs et états d'âme. Vous parvenez aisément à les comprendre, à anticiper leurs besoins, leurs désirs ; vous savez leur faire plaisir et aimez leur faire des surprises. Vous trouvez les mots justes pour les épauler et pour les motiver. Les autres vous perçoivent certainement comme quelqu'un d'accessible et de disponible.

Au sein des équipes vous exercez ainsi souvent un rôle de catalyseur. Vous faites volontiers part de votre opinion et encouragez les autres à participer aux échanges de manière vivante et personnelle. Vous aimez que les gens s'expriment avec passion et volubilité, qu'ils affirment sans crainte ce en quoi ils croient et ce à quoi ils aspirent. Vos idées, de même que votre facilité à assembler les gens, favorisent l'exaltation collective et contribuent à souder les groupes. Il peut vous arriver de submerger les autres par votre engouement.

Votre génie créatif, s'il est en correspondance avec l'imaginaire de votre entourage, peut faire de vous quelqu'un d'attractif et d'influent. Votre imagination peut aussi, si vous n'y prenez garde, vous emmener dans un monde un peu irréel, dans des rêveries qui vous éloignent du monde commun.

Au cours des réunions, certains esprits rationnels peuvent éprouver quelque difficulté à suivre votre discours. Dans votre esprit, une idée en appelle une autre qui en engendre une suivante, au point de déboussoler ceux qui ne se représentent pas clairement l'image d'ensemble, qui préfèrent suivre une approche logique, qui progressent pas à pas en s'appuyant sur des faits. Pour préserver le fil de votre propos, vous avez peut-être avantage à régulièrement proposer des récapitulatifs et des conclusions.

Vous avez tendance à prendre les critiques comme des attaques personnelles et vous êtes probablement quelque peu susceptible. Vous avez besoin de vous sentir intégré et reconnu. **Votre sensibilité vous pousse à parfois exagérer les antagonismes ou à dramatiser vos déceptions, vous rendant subitement triste et mélancolique.** Dans ces moments vous éprouvez un sentiment d'abandon et vous vous réfugiez volontiers dans votre jardin secret.



Heureusement, votre moral évolue vite. Vos amis vous aident à facilement passer d'un état de déprime à un état de joie. Vous n'hésitez pas avec eux à aborder les questions touchant aux affects et au vécu personnel.

Vous appréciez les séances de travail plutôt informelles, qui n'obéissent pas à un ordre du jour trop précis et rigide. **Vous n'êtes pas à l'aise avec les protocoles, le formalisme et de manière générale avec tout ce qui limite la libre expression. Vous restez avant tout sensible à la qualité de la présence humaine.**

Ainsi par exemple, plus que le contrat qui vous lie à l'organisation, ce qui compte pour vous, c'est la qualité du lien avec vos collègues et avec votre manager. Vous apprenez beaucoup mieux via l'influence personnelle d'un enseignant, qui vous fait accéder à de nouvelles prises de conscience, qu'en suivant les leçons d'un manuel.

En toute situation, vous faites le maximum pour favoriser des relations fondées sur l'ouverture et la confiance, et il vous arrive de réagir vivement lorsque vous sentez que les sentiments restent dissimulés. Vous supportez mal le manque de présence et de chaleur. Vous percevez et rejetez vite ce qui est commun, trivial ou purement commercial.

Les activités exigeant de se plier à des protocoles et à des contraintes sociales ne vous conviennent guère. Vous fuyez le conformisme et plus généralement tous les modes de fonctionnement répétitifs et banals. En revanche **vous aimez tout ce qui rayonne d'un naturel sincère, qui alimente en vous la nostalgie d'un monde uni et vrai.**

Pour vous, il est en effet essentiel d'établir la plus grande cohérence possible entre la vie intérieure et la vie extérieure. Vous cherchez à faire en sorte que vos conduites externes épousent au plus près les mouvements de votre âme. Cette exigence de vérité personnelle est pour vous essentielle.



CHOIX PROFESSIONNELS : tirez le meilleur parti de vos talents

Pour utiliser ses propres ressources à bon escient, dans des activités qui offrent le plus de chance de performance et d'épanouissement personnels, chacun a intérêt à connaître ses talents et à les cultiver dans ses domaines de prédilection.

Comme indiqué sur le modèle TLP-Navigator, **l'ensemble de vos qualités vous fait bénéficier de talents remarquables dans les fonctions Invention et Etude**. Là vous évoluez avec naturel et facilité, dans un rapport efforts / résultats optimal.

Vous pouvez certes fonctionner convenablement dans d'autres secteurs d'activité, mais c'est avant tout lorsque vous êtes appelé à **concevoir, à étudier et à communiquer** que vous êtes en mesure de donner le meilleur de vous-même, ce qui est un must dans un environnement professionnel de plus en plus exigeant et compétitif.

Votre désir de demeurer fidèle à ce que vous éprouvez intimement vous pousse à choisir des activités qui vous laissent un maximum de liberté de développement personnel. Vous avez besoin de pouvoir exprimer votre créativité et de faire évoluer votre rôle.

Vous êtes certainement attiré par les activités liées au domaine des arts, qui vous permettent de rester à l'écoute de votre moi profond et d'adopter un style de communication personnel. Si votre emploi n'est qu'un pur gagne-pain qui ne contribue pas à votre épanouissement, il se peut que vous soyez vite gagné par un sentiment de frustration. **La réalisation de soi donne son sens à votre existence.**

Ces caractéristiques vous valent d'être hautement apprécié dans des fonctions qui requièrent de l'imagination et des capacités d'influence. Avec de la formation et de l'expérience dans ce type d'activités - en enrichissant votre culture par la lecture, les expositions, les conférences, les spectacles, et en développant votre pratique de la communication - vous serez à même de tirer le meilleur parti de votre potentiel et d'atteindre rapidement des performances élevées.

Vos aptitudes - qui ne correspondent pas nécessairement à vos goûts - conviennent tout particulièrement dans des activités telles que **le conseil, la formation, la communication, le journalisme, l'animation, la psychologie, la publicité, la création, les arts, le théâtre, la musique, ...**

Ces activités peuvent avoir, comme on le voit, des contenus variables (psychologie, formation, communication, ...) dont le choix dépend en définitive de vos goûts personnels, de votre formation et de vos intérêts. Leur commun dénominateur réside dans le goût pour l'ouverture, la recherche et les relations.

Les Concepteurs constituent une pièce maîtresse dès lors qu'il faut faire preuve d'inspiration. On peut compter sur vous pour lancer de nouvelles



propositions et initier les actions. Les emplois qui vous conviennent le mieux vous laissent une autonomie suffisante pour développer vos idées très librement. Vous souffrez vite de la répétition et de l'ennui secrétés par les systèmes conservateurs.

Si les contraintes externes sont lourdes au point de limiter les initiatives, vous préférez certainement quitter le navire. Il se peut que vous changiez fréquemment de travail, ou bien que vous optiez pour un statut indépendant qui vous offre plus de marge de manœuvre et de possibilités. Veillez cependant à ne pas devenir une abeille butineuse ; votre agilité peut en effet devenir versatilité.

Par ailleurs vous disposez de ressources dans la fonction **Projets** où vos idées et votre inspiration sont souvent à l'origine de nouveaux développements. Lorsque votre vision est suffisamment aboutie, vous devenez plus volontaire, définissant des objectifs, organisant et mobilisant les forces pour aller de l'avant. Dans ces moments vous êtes moins Concepteur-Investigateur et plus passionné, plus convaincu. Vous mettez plus de détermination dans vos positions et contribuez à faire bouger les choses.

Dans ce domaine en rouge il est cependant probable que vous vous essouffiez, surtout si vous devez lui consacrer une part importante de votre temps de travail. Entreprendre demande en effet aussi d'analyser les données factuelles et de faire des calculs tactiques, de faire des Plans, ce pour quoi vous avez moins de prédispositions.

Les domaines en bleu et en vert du modèle TLP-Navigator vous conviennent moins. Ils ne correspondent pas à vos meilleures ressources et les résultats que vous atteindrez dans ces activités risquent de ne pas être à la hauteur de l'énergie investie.

Les **Opérations et la Validation** ont un côté contraignant et répétitif qui va à l'encontre de votre goût pour la recherche et la nouveauté. Votre côté développeur fait qu'une fois que les choses sont lancées, vous préférez déléguer les aspects de production et retourner vers de nouveaux projets. Quant aux activités de Service et de Soutien, elles vous paraissent également moins stimulantes : il faut assister, faire preuve de patience et de tempérance, jouer les médiateurs, etc. Cela manque à vos yeux de créativité.

D'ailleurs lorsque des personnes orientées vers la Validation et le Soutien se penchent longuement sur des détails de fonctionnement, vous commencez certainement à vous ennuyer.



APTITUDE AU CHANGEMENT : plaisir de la découverte

Vous n'êtes pas de ceux qui a priori résistent aux changements. Au contraire, votre curiosité et votre faculté d'adaptation vous poussent à vous intéresser à ce qui est nouveau. Et à moins que les valeurs qui vous sont chères ne soient remises en cause par le projet, vous vous sentez toujours stimulé par les initiatives et prêt à participer à leur lancement. **Lorsque vous vous engagez au service d'une cause qui vous tient à cœur, votre énergie s'en trouve démultipliée.**

Votre naturel extraverti et optimiste vous fait apparaître comme un agent de changement combatif, ce que vous n'êtes pas nécessairement. Car vous avez aussi un côté rêveur qui vous fait tendanciellement préférer le monde des images et des symboles au monde de l'action proprement dite.

Vous aimez imaginer et projeter, mais vous n'êtes pas vraiment un entrepreneur dans l'âme, avec ce que cela suppose d'ambition et de calculs tactiques. La puissance et la beauté de la vision, son originalité, son impact auprès des autres, sa puissance d'entraînement, vous procurent souvent plus de plaisir que le résultat proprement dit.

Il se peut que vos engagements dans de nouveaux projets vous fassent parfois ressembler un peu à Don Quichotte. Vous êtes en effet capable de vous emballer pour une cause et pour une mission sans toujours prendre en considération des éléments cruciaux de faisabilité politique, stratégique ou opérationnelle. Porté par votre vision, vous ne vous posez pas systématiquement la question de savoir si l'action au bout du compte va s'avérer véritablement profitable.

Il se peut donc que vous entamiez de multiples ouvrages sans toujours les mener à terme. Soit parce que vous les modifiez régulièrement pour chercher à les perfectionner, soit parce qu'ils ne sont pas toujours entièrement réalisables, soit encore parce que vous avez tendance à considérer que le développement de l'idée constitue l'essentiel du travail. Ensuite la commercialisation et la livraison jusqu'au client final vous stimulent moins.

Si l'entreprise que vous lancez est de longue haleine et qu'il faut faire preuve de ténacité dans la réalisation et le traitement du suivi, votre ardeur tend donc à décroître. **Vous mettez beaucoup plus d'énergie dans les commencements créatifs que dans la finalisation du travail qui exige persévérance et longanimité.**



STYLE DE MANAGEMENT : favoriser la participation et l'initiative de chacun

A priori, votre esprit indépendant vous rend plutôt allergique aux systèmes hiérarchiques. Vous aimez les relations humaines simples, directes, égalitaires, fondées sur la confiance. Vous souffrez du caractère artificiel des rapports fondés sur le statut. Et à moins que le lien de subordination soit justifié par la nécessité de la situation ou une réelle compétence du supérieur, vous pouvez vous montrer réactif et rebelle dès lors qu'il faut accepter tels quels les mots d'ordre et les directives.

De même que vous prizez peu les rapports d'autorité, vous n'aimez guère devoir les faire subir aux autres. Vous ne faites sûrement pas partie de ceux qui, lorsqu'ils ont des responsabilités managériales, tendent à abuser de leur pouvoir. Vous préférez les liens de coopération aux rapports fondés sur l'obéissance.

Très sensible à la qualité des relations, vous cherchez à instaurer dans votre équipe une atmosphère cordiale fondée sur le soutien et la solidarité. Vous aimez réunir les gens et les animer de manière dynamique. L'ouverture et le dialogue sont pour vous des principes clés de votre management.

Vous vous montrez le plus souvent aimable, prêt à faire passer les besoins de vos collaborateurs avant les vôtres. A la différence de nombreux managers, vous n'éprouvez pas de difficulté à donner des appréciations positives et des signes de reconnaissance. Peut-être savez aussi encourager les talents en confiant à chacun des tâches dans lesquelles il est en mesure de donner le meilleur de lui-même.

Vos sentiments peuvent devenir excessifs, positivement, mais aussi négativement, lorsque des collaborateurs ont des convictions ou des modes de fonctionnement qui s'opposent aux vôtres. Votre intimité avec vos collaborateurs fait que vous pouvez éprouver quelque difficulté à adopter la distance nécessaire pour résoudre les inévitables tensions de manière détachée, neutre et impartiale. Vous préférez parfois laisser passer les problèmes plutôt que d'affronter des conflits.

Votre mode de management est avant tout orienté vers l'avenir. Votre apport en tant que manager est le plus précieux au démarrage de nouvelles entreprises, lorsqu'il faut galvaniser et fédérer les collaborateurs autour d'une vision partagée. C'est toujours une grande source de satisfaction pour vous d'avoir la possibilité, avec des personnes de confiance et de qualité, de développer un projet commun. Par votre capacité d'émulation, vous contribuez à puissamment développer les équipes.

Vous attendez de vos collaborateurs qu'ils remettent régulièrement en question le statu quo et qu'ils cherchent à améliorer les choses. Vous les conviez à participer à des formes de brain storming pour favoriser l'éclosion de nouvelles idées et pour élaborer les meilleures décisions. Vous faites vous-même



bénéficier l'équipe de votre talent de conception et d'expérimentation. Peut-être regrettez-vous parfois que certains ne partagent pas votre exaltation pour les idées nouvelles.

Un danger vous guette, celui de fatiguer votre entourage par un trop plein d'initiatives. Votre enthousiasme a beau être contagieux, certains parmi vos collaborateurs - ceux qui en particulier ont des préférences pour le domaine Opérations et Validation, qui ont besoin d'ordre et de régularité dans leur travail pour avoir le sentiment de bien maîtriser les choses, dans les détails, sans faire d'erreurs - peuvent se sentir pris dans un tournis d'intentions qu'ils ne savent pas comment convertir en opérations précises et sûres. Ils peuvent vous reprocher un manque de constance dans vos priorités, une tendance à la dispersion. Il est vrai que votre côté libre et un peu imprévisible peut vous rendre parfois déconcertant.

Votre mode d'organisation, assez personnel, vous permet de vous y retrouver vous-même, mais pour satisfaire aux besoins d'ordre et de stabilité du système et offrir toutes les précautions et garanties nécessaires, vous devez faire l'effort de clairement formaliser les plans d'action et, sauf situation exceptionnelle, d'éviter de retoucher les objectifs en cours de route. En bref, prendre des décisions fermes et vous y tenir.

Vous dépensez une grande énergie pour proposer un cap et rassembler tout le monde autour d'un projet, mais moins pour assurer le suivi des opérations régulières en fixant des normes, des procédures et des délais. Le travail de gestion des affaires courantes vous embarrasse, vous avez par conséquent intérêt à les déléguer à des personnes adéquates.

Pour constituer autour de vous une équipe équilibrée, vous devez pouvoir compter sur les ressources d'une personnalité de type opérationnel, qui demande à fonctionner selon un programme et un calendrier définis. En vous soulageant des aspects répétitifs, de telles personnalités vous permettront de vous concentrer sur ce qui constitue votre principal talent, à savoir la conception et la communication du projet.



TRAVAIL EN EQUIPE : alliez-vous à des Activateurs et à des Contrôleurs

Pour constituer une équipe à haut potentiel, entourez-vous de personnes susceptibles de compléter utilement vos propres qualités. **Une équipe complémentaire dispose en effet d'un plus grand potentiel de richesses et de performances qu'une équipe composée de profils identiques ou proches.** La coopération peut paraître de prime abord compliquée, mais une telle équipe est dotée de plus de ressources pour satisfaire aux différentes exigences du travail.

Les Mobilisateurs, par exemple, jouent dans l'équipe un rôle clé par leur vision et leur puissance de conviction. Les Protecteurs, de leur côté, apportent leur patience, leur soutien et leur résilience. Mais ce sont surtout les Activateurs et les Contrôleurs (soucieux d'Opérations et de Validation) qui sont à même de contrebalancer et de compléter le plus utilement vos propres ressources de Concepteur et de Mobilisateur.

La fonction Opérations (1) consiste à exécuter les choses selon les processus déterminés par l'organisation afin de maximiser la productivité. Quant à la fonction Validation (2), elle sert à mesurer précisément les résultats et à vérifier leur conformité aux attentes, aux indicateurs ou aux règles en vigueur. Ces deux fonctions représentent souvent une gageure pour les Concepteurs tels que vous, qui préfèrent approfondir les sujets et concevoir des projets plutôt que de s'occuper de tâches routinières, avec ce que cela implique de suivi des processus et d'attention aux détails. Votre côté développeur ne vous incite guère à rester longtemps éloigné des questions d'avenir. Dans les Opérations et la Validation, vous avez vite l'impression de perdre votre temps et de passer à côté de l'essentiel.

Le principal point commun des Activateurs et des Contrôleurs, c'est leur souci de garder les pieds sur terre et d'assurer la pleine fiabilité des prestations. Pour l'un

1. Dans le domaine des Opérations, on réalise le produit ou le service en suivant méthodiquement les processus, pour obtenir dans les délais, selon la qualité et les coûts convenus, ce qu'on appelle un délivrable. Rien ne doit être laissé au hasard, l'improvisation et l'erreur sont bannies. Pour se rapprocher du zéro défaut, l'activité doit devenir routinière, c'est-à-dire automatisée dans des démarches standard. Il n'est pas demandé de réaliser des exploits sans lendemain, mais d'être régulier, tenace, appliqué, consistant dans la durée.

2. La Validation suppose la mise en place de procédures servant à vérifier que les normes et les règlements sont strictement observés : contrôles systématiques, inopinés, aléatoires, par sondage, par statistique, via des systèmes experts, etc. Il faut ici se montrer exact, objectif, inflexible et surtout constant, car avec le temps la vigilance tend à se relâcher. Tout travail authentiquement professionnel exige de garantir la conformité des produits et des services avec des attentes précisément définies ; si des écarts sont constatés, des mesures correctives doivent être prises.



comme pour l'autre, c'est le résultat visible, sûr et correct qui représente la priorité. Ils se montrent réalistes et font le maximum pour que tout se passe comme prévu. Ce sont des gens d'ordre et de devoir, ils apprécient très peu l'improvisation, l'incertitude et le risque qui l'accompagnent.

Plus que tout, ils tiennent donc à se fonder sur des procédés connus pour éviter toute erreur. Les Activeurs veulent maîtriser les méthodes et les techniques pour assurer la productivité. Les Contrôleurs sont normatifs et conservateurs : ils n'aiment guère s'écarter de la convention.

Au sein des équipes, un Activeur ou un Contrôleur apporte, chacun à sa manière, un type d'intelligence qui donne solidité et continuité à l'équipe.

Les ressorts de leur fonctionnement cognitif font qu'ils ont parfois de la peine à suivre la démarche de votre esprit inventif et volontiers enthousiaste. Chacun voit midi à sa porte et, à moins d'avoir fait quelque développement personnel, nous avons tendance à ne pas trop apprécier ceux qui usent d'une approche différente de la nôtre.

De leur point de vue, vous vous projetez trop volontiers dans le monde irréel des possibilités et vous avez tendance à négliger les expériences qui ont fait leurs preuves, de manière certaine. Leur référence à ce qui est concret et validé s'oppose à votre attirance pour le rêve et l'idéal. Ils vous considèrent peut-être aussi comme un peu trop sentimental et subjectif.

Pour des raisons symétriques vous éprouvez certainement aussi quelques difficultés à interagir avec les Activeurs et les Contrôleurs que vous estimez trop réalistes et conformistes. A priori ces gens vous paraissent manquer de liberté et de fantaisie... La relation pour vous est a priori plus aisée avec des personnes créatives, dotées de préférences proches des vôtres.

Mais si, malgré ces dissonances cognitives, vous parvenez à vous entendre et à coopérer avec eux en bonne intelligence, si vous acceptez et comprenez réciproquement vos différences, vous serez en mesure de tirer le meilleur parti de vos ressources respectives et de constituer une équipe équilibrée et complémentaire, dotée d'un grand potentiel de performance.

Comment créer cette synergie d'équipe ? Comment tirer parti de vos différences et conjuguer la diversité de vos forces de manière constructive ? Avant tout en pratiquant l'écoute active pour vous adapter au mode de penser de l'autre.

Dans un premier temps, acceptez le côté carré et déterminé de l'Activeur, sa volonté de simplifier les choses pour pouvoir agir vite, de manière organisée et efficace. Il ne cherche pas à trouver une façon géniale, plus originale ou plus belle de faire les choses. Il n'est pas séduit par les approches inspirées, il se veut avant tout pratique. Ce qui compte pour lui, c'est que le boulot soit fait,



et bien fait! Les projets à ses yeux sont du vent aussi longtemps qu'il ne voit pas exactement à quels résultats concrets ils aboutissent.

De même, laissez au Contrôleur le temps de faire les choses selon ses habitudes; pour lui il est fondamental d'éviter les erreurs et les déviations. Rappelez-vous qu'il se méfie des nouveaux systèmes tant qu'il n'est pas sûr qu'ils vont pouvoir fonctionner correctement, dans le respect des règles et des standards. Il n'est pas du genre à partir à l'aveuglette. Acceptez donc son appréhension à prendre des risques ; il représente dans l'équipe le principe de précaution.

Dans un premier temps, agissez de même avec une personne de type Protecteur (considérez son besoin d'harmonie !), avec un Stratège (voyez l'opportunité de ses projets !), de même avec un Concepteur tel que vous (intéressez-vous à ses nouvelles propositions !).

Ce procédé "en miroir" est à utiliser chaque fois que vous voulez surmonter des difficultés de compréhension et fonder un lien enrichissant avec autrui. Il requiert avant tout humilité, souplesse et empathie. Plus en profondeur, il suppose d'avoir du plaisir à échanger avec des gens différents de soi.

Par l'écoute active, en vous adaptant ainsi à autrui, en l'accompagnant de manière bienveillante, en marchant dans ses traces, vous lui donnez reconnaissance et assurance. Vous l'invitez à abandonner ses craintes et ses défenses, et à partager ses pensées de manière ouverte et confiante, dans un esprit d'équipe.

Dans un second temps, vous pourrez reprendre votre quant-à-soi et faire valoir de manière assertive vos positions et vos priorités. Car les Activeurs veulent que les choses soient achevées de manière rapide et sûre, pour cela ils ont tendance à préférer la répétition de ce qu'ils maîtrisent aux essais et aux développements incertains. Les Contrôleurs aiment se référer aux règles et aux us et coutumes, au prix parfois des avancées et du progrès des organisations.

Si, par leur structure et leur constance, les Activeurs et les Contrôleurs représentent une valeur sûre dans les phases d'exécution et de finalisation du travail, de votre côté vous apportez, avant la prise de décision, des alternatives et des options qui peuvent s'avérer riches d'avenir et bénéfiques pour l'équipe.

En tant que Concepteur et Investigateur, n'hésitez donc pas pleinement remplir votre rôle, en remettant en cause les anciennes pratiques et en proposant des visions et des projets susceptibles de créer des appels d'air et d'ouvrir à l'équipe de nouvelles portes.



DEVELOPPEMENT PERSONNEL : se montrer parfois plus factuel et pragmatique

Cela a été dit plus haut, la meilleure stratégie personnelle, sur le plan professionnel, consiste à identifier ses talents et à les perfectionner pour en faire un domaine d'excellence - dans votre cas l'Invention et l'Etude. La bonne stratégie consiste aussi à faire équipe avec des personnalités qui complètent judicieusement ses propres talents - dans votre cas celles qui sont orientées vers les Opérations et la Validation. C'est ainsi que l'on a le plus de chance de devenir performant - plutôt que de viser, dans notre monde de plus en plus complexe et spécialisé, à une utopique polyvalence.

Cependant **pour son propre équilibre personnel et sa meilleure adaptabilité, il est aussi important d'apprendre à s'assouplir, à arrondir les angles, et de pouvoir au besoin changer son fusil d'épaule. La maturité nous invite à élargir nos modes de fonctionnement usuels pour révéler des potentialités restées jusque-là enfouies (1).**

Avec les années, nous avons d'ailleurs tendance à moins nous identifier à nos atouts de base. Nous commençons à percevoir les inconvénients de certains de nos modes de fonctionnement jusqu'alors considérés comme essentiellement positifs. Peu à peu nous nous lassons aussi de ce qui constituait notre avantage spécifique. Parce que, revers de la médaille, les atouts auxquels nous étions attachés, qui nous donnaient facilité et confiance, et qui un temps faisaient notre fierté, à la longue se retournent contre nous. Ils nous limitent, nous entravent et empêchent notre évolution. Toute personne éprouve tôt ou tard ce désir de remise en cause et de changement. Elle souhaite se renouveler et essayer d'autres approches. Elle souhaite sortir de la répétition et découvrir des ressources demeurées jusqu'alors latentes et inconscientes.

1. Le développement personnel est d'autant plus nécessaire que l'on est appelé à remplir un rôle de leader. On attend en effet de celui-ci qu'il élargisse son mode de fonctionnement personnel pour être en mesure de manager des situations et des personnalités différentes. L'entreprise est un système complexe qui impose en effet de développer des qualités multiples.

Comme l'indique le modèle TLP-Navigator, le leader doit être capable, dans le milieu dont il a la charge, d'activer tour à tour une dynamique de Recherche, d'Entreprise, de Production ou d'Adaptation. A cette fin, et quelles que soient ses préférences et dispositions personnelles, il est appelé à mobiliser des aptitudes opposées : réflexion et action, changement et stabilité, court terme et long terme, détails et globalité, proximité et distance, fermeté et sensibilité, confiance en soi et humilité, etc. Il ne peut pas appliquer une conduite simple et unique. Son "geste" doit se faire multidimensionnel et paradoxal. Cela requiert de sa part souplesse et équilibre pour agir et faire agir dans les différentes dimensions, selon les besoins. Cela exige avant tout une bonne connaissance de soi et de son mode de fonctionnement de base, pour éviter les fixations et être en mesure de compenser et de rééquilibrer sa manœuvre, avec tout le discernement et la liberté nécessaires.



Car ce qui constitue notre puissance représente aussi d'une certaine manière une limite. La force de votre inventivité, par exemple, peut vous faire négliger l'analyse rationnelle des situations. Il se peut aussi que vous manquiez de méthode et de persévérance dès lors que les activités deviennent routinières.

Certes votre sentiment et votre puissance intuitive vous offrent, comme nous l'avons vu, une capacité d'anticipation et de vision qui représentent un réel avantage. En toute situation vous êtes à même de proposer des idées souvent lumineuses et stimulantes.

Avec l'inconvénient que votre ferveur peut vous éloigner des réalités factuelles. La prise en compte froide et distanciée des données et des chiffres n'est chez vous pas spontanée, elle vous demande un effort. Il se peut que vous deveniez inattentif si votre interlocuteur tient un discours très logique et précis, dans lequel le ressenti n'a pas sa part.

Vous préférez le riche univers des émotions, les dimensions littéraires et théâtrales. Vous êtes d'abord attiré par ce qui est inaccessible, qui fait rêver et donne envie, une forme de Graal. Vous avez un côté romantique, pour vous l'aspiration a plus de prix que la possession des choses elles-mêmes.

Cette soif d'idéal peut vous faire céder à la séduction et vous rendre par exemple dépendant de personnes que vous surestimez. Vous êtes alors sous le charme d'une force invisible et il est difficile d'ébranler votre passion. La puissance de votre imagination prend le pas sur votre esprit critique et sur votre lucidité.

Certains autour de vous peuvent vous considérer comme un peu rêveur et parfois déraisonnable. Ils souhaiteraient vous voir plus appliqué et plus proche des réalités présentes. Ils aimeraient par exemple que vous accordiez une plus grande importance aux contraintes externes et que vous prépariez votre travail de manière plus systématique. Ils se méfient des légèretés de l'improvisation.

Il est vrai que vous faites confiance à votre intuition et que vous êtes capable d'agir au pied levé sans avoir à soumettre votre décision au crible d'une analyse serrée. Vous avez cependant beaucoup à gagner, si vous ne le faites pas déjà, à fixer des priorités claires et à élaborer un plan avant de passer à l'action. Encore faut-il ensuite s'astreindre à suivre ce plan de manière régulière, ce qui ne va pas de soi pour une personne comme vous qui dispose de beaucoup plus d'énergie dans la phase créative du travail que dans sa phase de finalisation.

Peut-être ressentez-vous d'ailleurs une certaine frustration face à un monde qui semble parfois se dérober à votre prise. Vous stressez par exemple quand vous vous sentez submergé par de multiples possibilités et que vous ne parvenez pas à vous décider, comme si quelque chose en vous redoutait l'action et sa matérialisation. Il vous arrive de louvoyer pour éviter d'avoir à vous confronter aux difficultés du réel. Peut-être votre préférence pour les images et les idées sert-elle d'ailleurs à vous protéger du contact avec le monde brut.



"On ne se refait pas", affirme le dicton, mais peut-être gagneriez-vous à vous montrer parfois plus pragmatique et plus systématique dans votre manière de procéder. Faire ce que les Romains appelaient "agere contra", c'est-à-dire aller contre ses tendances "naturelles".

Par des exercices cognitifs assez simples, en nous prescrivant parfois un "Stop ça suffit, opte maintenant pour un mode alternatif !", nous instaurons un dialogue personnel qui peu à peu renforce notre for(t) intérieur et nous apprend à ouvrir de nouvelles portes. "Ce n'est pas parce que les choses sont difficiles que nous n'osons pas, c'est parce que nous n'osons pas qu'elles sont difficiles." Sénèque

En renforçant par exemple vos capacités analytiques au moment de prendre vos décisions et en vous montrant plus réaliste et ordonné dans la mise en œuvre, vous entrez en relation avec des forces susceptibles d'équilibrer judicieusement vos qualités intuitives. Vous vous ouvrirez à de nouvelles ressources qui enrichiront vos expériences. Ces ressources existent, il faut trouver l'occasion de les solliciter plus.

Les lignes qui suivent vous proposent des pistes pour explorer le domaine dans lequel vous avez le plus de marge de développement personnel : la Validation. Peut-être qu'avec l'expérience vous connaissez déjà certaines de ces pistes et les avantages qu'elles procurent. Dans ce cas les conseils qui suivent vous seront partiellement – voire totalement ! – inutiles. A vous d'emprunter et d'expérimenter celles qui vous intéressent.

1ère piste : tentez d'activer vos polarités mineures - ou zone d'ombre.

Lorsque vous avez du temps devant vous et qu'il n'y a pas urgence, vous pourriez essayer les exercices suivants :

Accordez-vous le temps de l'introspection :

- suspendez votre envie de relation et de communication,
- mettez-vous en retrait, sur la réserve, à l'écart,
- essayez de faire le vide en vous.

Concentrez-vous sur le moment présent :

- bloquez votre imagination et vos idées,
- mettez-vous à l'écoute de vos sensations présentes : impressions olfactives, gustatives, tactiles, kinesthésiques, auditives ou visuelles,...
- restez proche du détail des choses elles-mêmes, sans essayer d'interpréter, d'imaginer ou de vous projeter au-delà.

Décidez de manière froide et objective :

- tentez de mesurer et de chiffrer les données importantes,



- mettez ces données en rapport, faites des calculs, combinez-les de différentes manières, élaborer des options,
- évaluez les pour et les contre des différentes options, pesez les risques, sélectionnez la variante la plus rationnelle et avantageuse,
- établissez un plan d'action et suivez le rigoureusement.

2e piste : mettez-vous dans la peau d'un Contrôleur

Se rappeler que le monde moderne tend à valoriser l'idée de progrès et de changement, parfois au détriment de l'ordre et de la stabilité des systèmes. La concurrence oblige de se remettre en question et d'innover en permanence, mais l'efficacité de la production et la qualité des résultats reposent aussi fondamentalement sur la bonne application de processus réguliers et sur la continuité de normes précisément respectées. Il faut savoir fonctionner dans ces deux dimensions opposées.

Car s'il y a des entreprises qui disparaissent par déficit de vision d'avenir et d'innovation, d'autres souffrent d'un manque de rigueur dans les fonctions administratives et de contrôle. Ce qui fait réussir, c'est en définitive tout autant la pertinence des projets et de la stratégie que le zèle et la constance dans l'exécution des processus du travail. A court et moyen terme, la performance dépend de l'efficacité opérationnelle, lorsque les produits et services offrent la garantie d'être délivrés avec régularité, selon la qualité, les délais et les coûts établis.

Dans le travail, établissez-vous une organisation standard? Investissez-vous suffisamment d'énergie dans la certification des processus? Votre efficacité personnelle doublera si vous suivez des méthodes et des règles de travail éprouvées.

La Validation consiste à s'assurer que tout fonctionne et se maintient selon les normes. Si vous ressentez le besoin de renforcer votre aptitude dans ce domaine, vous pourriez tester l'approche suivante :

- Pensez à quelqu'un qui excelle dans la Validation (quelqu'un de votre entourage ou une personne publique,...), excellent pour produire, administrer et assurer les choses comme prévu, capable par sa patience et sa rigueur, d'un maximum de sûreté et de régularité.
- Identifiez-vous à lui : Qu'est-ce qui le motive? Comment voit-il les choses? Imprégnez-vous des convictions et valeurs qui alimentent son attitude : désir d'ordre et de correction, de sérieux et de vigilance, de conformité et de régularité, de rigidité lorsque nécessaire,...
- Essayez de rejouer ses comportements : examiner, expertiser, corriger, ordonner, assurer, préserver, sécuriser, durer,... Prenez exemple sur lui : Quels sont ses gestes et manières d'être favoris ? Quel est le ton de sa voix? son débit? Quel vocabulaire utilise-t-il?



- Que ressentez-vous lorsque vous vous mettez ainsi dans la peau d'un Contrôleur? Quelles sensations, quels sentiments, quelles émotions provoquent en vous cette identification? Si cette manière d'être vous paraît parfois utile et bénéfique, pourquoi ne pas vous essayer à ce mode de fonctionnement? Lorsque les choses sont importantes, qu'aucune erreur n'est autorisée, nous faisons tous l'expérience de la Validation. Nous pouvons donc aussi utiliser cette ressource dans le cadre professionnel. Elle contribue à la sérénité des personnes et à la stabilité des systèmes.

3e piste : expérimentez deux compétences-clés

Les compétences d'Activateur

Se concentrer sur les moyens - le comment faire - plutôt que sur les fins,

- cadrer précisément les objectifs (des objectifs "SMART" : spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes, temporellement définis) ; ne pas se contenter de visions et de buts ambitieux,

- rendre l'activité routinière, automatisée dans des processus standards, pour éradiquer les erreurs et se rapprocher du zéro défaut,

- se montrer déterminé et exigeant, pousser tout le monde à ne pas relâcher son effort avant d'avoir réalisé l'objectif ; faire preuve de régularité, d'application et de persévérance,

- améliorer l'efficacité du système d'organisation en élaborant des processus opérationnels toujours plus simples et plus directs ; s'assurer que les processus de production, les coûts, les délais et la qualité sont optimisés en permanence.

Les compétences de Contrôleur

Se référer à des règles et à des principes,

- mesurer les résultats de manière objective, chiffrée, impersonnelle (extériorité nécessaire du contrôle),

- vérifier la conformité des résultats aux objectifs fixés, établir des décomptes, faire des bilans ; mesurer les éventuels écarts,

- se montrer méticuleux, scrupuleux, vérifier les choses dans le détail, classer, conserver,

- prendre les mesures correctives - parfois peu agréables ! - qui s'imposent.

En vous risquant ainsi sur votre « terra incognita » vous vous sentirez d'abord maladroit, en territoire étranger. Cependant, avec de l'exercice et de la répétition, vous inventerez des gestes, des comportements qui peu à peu vous deviendront plus familiers. Avec l'usage vous bénéficierez ainsi de nouvelles compétences qui élargiront la palette de vos conduites. Selon vos souhaits et les contraintes



de la situation, en choisissant l'une ou à l'autre des quatre attitudes fondamentales du modèle TLP-Navigator, vous adopterez le comportement adéquat.

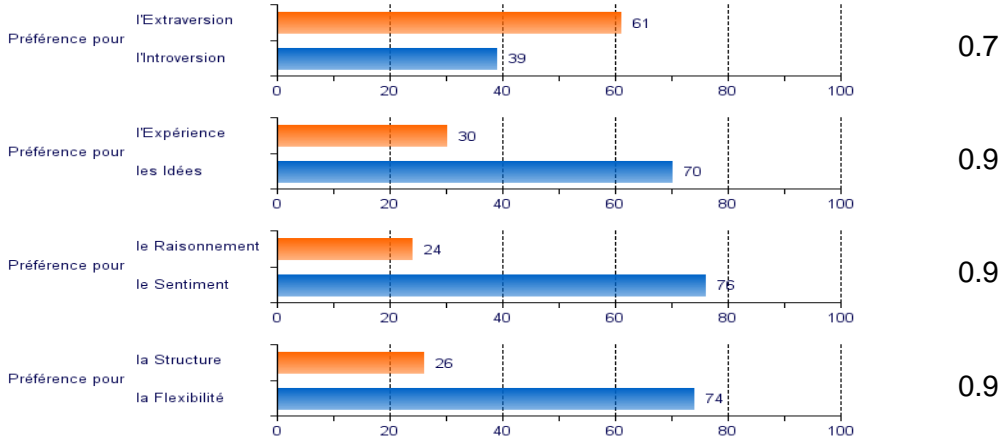
Vous pourrez ainsi paraître en certaines occasions strict sur le respect des processus, à d'autres moments plus libre et sollicitant l'imagination, à d'autres moments encore à disposition et prêt à rendre service ou au contraire entrepreneur, déterminé et planificateur. Cette liberté d'action risque dans un premier temps d'étonner et de déconcerter votre entourage.

Dans le cadre de ce profil nous n'irons pas plus loin sur les voies du développement personnel. Pour poursuivre et approfondir ces cheminements, nous vous conseillons de prendre contact avec un coach ou consultant certifié TLP-Navigator.



VOTRE PROFIL EN CHIFFRES

Indice de cohérence



0.7
0.9
0.9
0.9

