

ARTICULATION

TYPOLOGIE DE HOLLAND

TYPOLOGIE DE JUNG

GUIDE METHODOLOGIQUE

SUPPORT DE RESTITUTION

À L'USAGE DU CONSULTANT

Auteur de la méthodologie : F. YETTOU pour le Cabinet ARCHI-MED

COACHING . FORMATION . RECRUTEMENT . BILAN DE COMPÉTENCES . MOBILITÉ PROFESSIONNELLE

Siret n° 443 400 817 00047 - Code APE : 8559A

SIÈGE SOCIAL : 20 Esplanade Charles de Gaulle - 92000 NANTERRE

TEL : 02 41 24 05 42 – E-MAIL : archi-med@archi-med.fr

7 bis Place Coty
37100 TOURS

Siret n° 443 400 817 00070

355 Avenue Patton
49066 ANGERS

Siret n° 443 400 817 00062

I. FONDEMENT ET PERTINENCE DU CHOIX

A. L'ÉVALUATION EN QUESTION

Au moment d'évaluer la personnalité d'un client, le conseiller professionnel pourra se demander ce qu'une telle évaluation produira au-delà d'un bon inventaire des intérêts professionnels.

Des recherches (par exemple Costa, Mc Crae et Kay - 1995) montrent que les mesures des intérêts et des traits de personnalité tendent à entrer en corrélation les uns avec les autres, sans pour autant laisser entendre qu'ils sont interchangeable.

Aujourd'hui, de plus en plus de données attestent la validité de la personnalité en tant que moyen de prédire l'efficacité au travail.

Adjoindre un inventaire des traits de la personnalité à un inventaire des intérêts professionnels dans une démarche « de gestion de carrière » se justifie donc.

Par le passé, on remettait en question la validité des mesures de la personnalité. Plus récemment, cependant, de plus en plus de données donnent à penser que les mesures de la personnalité entretiennent une corrélation directe avec le rendement et la réussite au travail.

Tett, Jackson et Rothstein (1991) se sont penchés sur la validité du modèle de la personnalité axé sur cinq facteurs :

- TENDANCE À LA NÉVROSE
- STABILITÉ ÉMOTIONNELLE
- EXTRAVERSION
- OUVERTURE À L'EXPÉRIENCE
- PERSONNALITÉ AGRÉABLE ET CONSCIENCE

Ils ont procédé à la méta-analyse de 97 études (échantillon combiné comportant 13 521 sujets) et constaté des coefficients de validité rajustés oscillant entre 0,16 (extraversion) et 0,33 (personnalité agréable).

Dans une étude primaire sur la validité, Judge, Higgins, Thoresen et Barrick (1999) ont montré que la CONSCIENCE permettait de prévoir la réussite intrinsèque (par exemple la satisfaction au travail) et extrinsèque (par exemple le revenu et le statut professionnel), tandis que les TENDANCES À LA NÉVROSE avaient une incidence négative sur la réussite extrinsèque.

Même si ces conclusions tendent à varier selon la dimension de la personnalité et le critère faisant l'objet d'une prédiction, les données relatives à la validité des tests de personnalité gagnent en force.

Les recherches portant sur les inventaires de la personnalité, en particulier celles qui portent sur l'évaluation du modèle à cinq facteurs, confirment, de façon générale, la nature universelle de la personnalité qui transcende les cultures. Collins et Gleaves (1998) ont montré que le modèle à cinq facteurs, évalué au moyen de la liste de contrôle composée de 80 adjectifs bipolaires, convient tout autant aux Caucasiens qu'aux Afro-Américains qui aspirent à devenir gardiens de prisons.

Jackson, Guthrie, Astilla et Elwood (1983) ont constatés que le formulaire de recherche sur la personnalité permettait efficacement d'évaluer la personnalité des membres d'un échantillon de Philippins.

Le choix d'inventorier les traits de la personnalité, en s'appuyant sur la typologie de JUNG, nous permet d'une part, de nous rapprocher le plus étroitement possible des tests mesurant les 5 facteurs de personnalité. Dès lors, nous pouvons « prédire » avec plus ou moins de bonheur si une personne possède les caractéristiques lui permettant ainsi d'avoir le profil de personnalité adéquat pour être efficace dans son travail.

D'autre part, le choix de la typologie de JUNG nous permet d'apporter des éléments de réponses en termes de potentiel à mobiliser et de manquement à combler, de difficultés à surmonter pour être le plus proche possible des exigences (attitudes et comportements) du poste de travail souhaité.

Les tests types le D5D, FJAS, NEO PI-R et d'autres encore, plus cliniques, tels que le I6PF, le MMPI ont une valeur prédictive plus prononcée quant à l'adéquation poste de travail et dimensions de la personnalité, ils sont par ailleurs très pertinents dans le cadre de la sélection du personnel.

Néanmoins, ils ne permettent pas de nous fournir aussi rapidement que peut le faire la typologie de JUNG, le substrat, le potentiel à mobiliser pour s'adapter à un poste, pour réussir ses actions, pour parvenir à améliorer ses objectifs, etc.

B. QUELQUES EXEMPLES DE RAPPROCHEMENT DES 5 FACTEURS ET LA TYPOLOGIE DE JUNG

L'INTROVERSION correspond dans le modèle des cinq facteurs de la personnalité, au degré avec lequel un individu recherche le calme, la concentration, la réflexion, le besoin d'intimité, de solitude, de manifestation de la réserve.

Dans la typologie psychologique de JUNG, l'introversion désigne l'orientation de l'intérêt vers la "réalité intérieure", c'est-à-dire les idées, les pensées, les suppositions de base, les images, les fantasmes, etc.

Cette attitude provient du besoin vital de satisfaire les exigences de l'individuation.

L'EXTRAVERSION dans le modèle des cinq facteurs de la personnalité, renvoie au degré avec lequel un individu est sociable, a besoin de compagnie, de stimulation, d'activité, manifestation de l'audace.

Dans la typologie psychologique de JUNG, l'extraversion désigne l'orientation de l'intérêt vers la "réalité extérieure", c'est-à-dire les gens, les choses, les relations, les événements, les normes, etc.

Cette attitude provient du besoin vital de s'adapter aux conditions de l'environnement.

L'INTUITION dans la typologie psychologique de JUNG, c'est la fonction psychologique qui permet à l'individu de sentir ce qui va arriver dans le futur ; préférence pour le flair, les inspirations, les possibilités. Dans le modèle des cinq facteurs de la personnalité cela renvoie à l'ouverture aux expériences, degré auquel un individu est curieux, original, ouvert et vif d'esprit, ouvert aux autres cultures, a de l'imagination.

LA PENSÉE dans la typologie psychologique de JUNG, c'est la fonction psychologique permettant à l'individu de juger à partir de règles, de principes ou de lois. Préférence pour la logique et l'analyse, la justice, les résultats.

Dans le modèle des cinq facteurs de la personnalité cela renvoie à la stabilité émotionnelle, degré auquel un individu est régulier et serein, a confiance en lui, a de l'assurance, est prêt à faire face aux conflits et à l'anxiété de manière positive.

NB : ce rapprochement est plus significatif, surtout, quand la pensée se trouve en fonction inférieure.

LA SENSATION en inférieur est rapprochée de la négligence. Dans le modèle des cinq facteurs de la personnalité, c'est le degré auquel un individu a tendance à laisser traîner les choses, à négliger ses affaires et laisser passer les occasions.

C. PROFIL D'INTÉRÊTS ET PROFIL DE PERSONNALITÉ

De façon générale, on considère que l'évaluation des intérêts constitue un élément critique du processus d'orientation professionnelle, même si les intérêts, en tant que prédicteurs, ne sont que légèrement en corrélation (0,10) avec les critères liés à la capacité de réussir au travail.

De Fruyt et Mervielde (1999) ont contribué à la compréhension du lien entre les facteurs de personnalité et la typologie professionnelle de Holland en faisant observer que les facteurs de l'extraversion et de la conscience permettaient de prévoir la situation professionnelle (par exemple, le fait d'être persévérant ou non), mais qu'aucun des types du RIASEC ne permettait de nuancer la prédiction de façon marquée.

Cependant, les résultats du RIASEC permettaient nettement de prédire la nature de l'emploi, ce qui a incité De Fruyt et Mervielde à conclure : « Même si les intérêts expliquent peut-être en grande partie l'attrait des candidats pour certains emplois, ce sont les traits de personnalité qui influent le plus sur la chance qu'ont ces derniers d'obtenir l'emploi qu'ils convoitent » (p. 719).

II. L' ARTICULATION DES 2 TYPOLOGIES PAR L'EXEMPLE

1) Tableau général d'articulation des 2 typologies

HOLLAND (intérêts)		JUNG (fonctions de jugement et de perception)	
Réaliste	(R)	Sensation	(S)
Investigateur	(I)	Pensée	(T)
Artiste	(A)	Intuition	(N)
Social	(S)	Sentiment	(F)
Entreprenant	(E)	Sensation, Intuition, Pensée, Sentiment	(S,N,T,F)
Conventionnel	(C)	Sensation	(S)

2) Tableau des articulations des dimensions complémentaires

HOLLAND (intérêts)		JUNG (fonctions de relations)	
Réaliste	(R)	Extraversion, Introversion, Structuration, Flexibilité	(E/I,R/O)
Investigateur	(I)	Introversion, Structuration	(I,R)
Artiste	(A)	Extraversion, Introversion, Flexibilité	(E/I,O)
Social	(S)	Extraversion, Structuration, Flexibilité	(E, R/O)
Entreprenant	(E)	Extraversion, Structuration	(E,R)
Conventionnel	(C)	Extraversion, Introversion, Structuration	(E/I, R)

Ces 2 tableaux mettent l'accent sur les rapprochements les plus récurrents.

Nous attirons votre attention sur le fait que le contexte de travail, l'environnement, voire la configuration du poste peuvent influencer considérablement l'orientation des fonctions de relations.

EXEMPLE : depuis l'ouverture du capital d'EDF, les managers exigent de plus en plus des techniciens d'interventions d'être dans l'extraversion et dans la structuration. En effet, les techniciens doivent faire des propositions à leurs clients, doivent intervenir dans un temps limité et gérer les impayés.

Nous pouvons dire, dès lors, que les dimensions **E, R** constituent les modalités les plus adaptées au poste, au détriment des dimensions **I, O**.

Afin d'articuler au mieux les dimensions complémentaires aux intérêts professionnels, les conseillers professionnels doivent prendre en compte les aspects contextuels et environnementaux des activités.

Le profil idéal recherché par les recruteurs EDF, il y a quelques années :

Poste	Profil professionnel	Profil de personnalité
Technicien d'intervention	R, I	ESTR, ISTR, ESTO, ISTO

Le profil idéal recherché par les recruteurs d'EDF, actuellement :

Poste	Profil professionnel	Profil de personnalité
Technicien d'intervention	R, I, E	ESTR

Voici, à titre d'exemple, certaines des professions dans lesquelles on affiche des préférences claires pour un type par rapport à l'autre :

- les employés en marketing préfèrent «l'extraversion» par rapport à «l'introversion» dans une proportion de 75 %.
- les policiers et les détectives préfèrent le type «sensation» par rapport à «intuition» dans une proportion de 80 %.
- les gestionnaires préfèrent la «pensée» par rapport au «sentiment» dans une proportion de 80 %.
- les administrateurs en soins infirmiers préfèrent le type «structuration» par rapport à la «flexibilité» dans une proportion de 79 %.

Au sein d'une même entreprise, deux postes équivalents en salaire, en activités mais différents dans leur configuration exigent des profils différents.

1er Cas

Poste	Profil professionnel	Profil de personnalité
Comptable RH	C, I, S	ESTR, ISTR

Poste	Profil professionnel	Profil de personnalité
Comptable fournisseurs, clients	C, I, E	ESTR

2e Cas

Poste	Profil professionnel	Profil de personnalité
Chargé de marketing opérationnel	E, A, C,	ESFR

Poste	Profil professionnel	Profil de personnalité
Chargé de marketing stratégique	E, A, I	ENFO

3e Cas

Poste	Profil professionnel	Profil de personnalité
RRH opérationnel	E,S,C	INFR, ENFR

Poste	Profil professionnel	Profil de personnalité
RRH stratégique	E,S,I	ENTO,ENTR

Pour arriver à rapprocher les 2 typologies et en tirer un avantage certain dans le cadre de votre pratique, il est fortement conseillé de s'écarter de l'approche métier :
Vendeur renvoie de façon systématique à Entrepreneur.

Ceci, il faut le reconnaître, réduit considérablement le champ des possibles.

L'approche activités permet une plus grande souplesse et multiplie les possibilités ; ainsi en ayant mis en lumière les tâches, les techniques et les outils, l'environnement et le contexte de travail, l'articulation deviendra de plus en plus aisée :

EXEMPLE 1 : Vendeur ERS (vente, réassort, rangement, conseil).

En terme de profil nous avons affaire ici ESFR

EXEMPLE 2 : Vendeur ERS (vente, réassort, négociation, conseil, animation de la surface de vente) : ENFR

3) Tableau d'articulation des fonctions et des intérêts professionnels

HOLLAND (intérêts)	JUNG (dominant, tertiaire)
Réaliste (R)	Sensation Sentiment (SF), Sensation Pensée (ST)
Investigateur (I)	INtuition Pensée (NT), Pensée Sensation (TS)
Artiste (A)	INtuition Sentiment (NF), Sensation Sentiment (SF)
Social (S)	Sentiment INtuition (FN), Sensation Sentiment (SF)
Entrepreneur (E)	INtuition Pensée (NT), Sensation Sentiment (SF), INtuition Sentiment (NF)
Conventionnel (C)	Sensation Pensée (ST)

NB :

1. Ce tableau n'est pas exhaustif, cependant, il semble prendre en compte les articulations les plus probables.

2. Les fonctions de management sont à rapprocher de l'intérêt Entrepreneur.
Cependant, il relève uniquement de la combinaison NT dans la typologie de JUNG.

III. CONVERGENCES ET DIVERGENCES DES PROFILS

Il n'y a pas lieu de rechercher systématiquement une convergence des types, car les uns ne peuvent se substituer aux autres. Les convergences et les divergences sont souvent partielles, les écarts extrêmes sont souvent rares.

I^{er} cas :

Guillaume est jeune diplômé et titulaire d'un DEA en économie. Il se présente comme quelqu'un de généraliste, n'ayant aucun savoir faire et ne possédant aucune technique.

Par ailleurs, il possède une maîtrise en gestion des entreprises.

Le profil de Holland donne des intérêts très prononcés : **CEI**

En évoquant ses stages dans les entreprises, il met en valeur son net penchant pour la gestion et le traitement de l'information, la gestion de la veille sectorielle, son goût pour les analyses chiffrées, il a aimé faire les audits économiques.

La typologie de JUNG nous présente un **ISTO** avec un goût prononcé pour l'application des procédures, la recherche et la mise en application concrètes des modèles et des théories.

Au vue des résultats, nous constatons que les convergences sont partielles :

C = S, ST, I= T, ST, l'intérêt non seulement n'a pas d'expression mais il est contrecarré par le I de l'introversion.

Guillaume a eu beaucoup de mal dans la détermination de son projet professionnel, il a été à plusieurs reprises en proie au doute, son pessimisme bloquait parfois nos discussions, il était tout le temps pressé d'en finir et il voulait du «concret» comme il disait. Plusieurs projets se sont dessinés en articulant les activités avec le profil d'intérêts, néanmoins, cela ne correspondait pas à ses projections.

Son profil **CEI** était compatible avec des métiers de Chargé de clientèle grand compte, Chargé d'études, Consultant en développement économique, mais son profil de personnalité l'était moins, car tous ces métiers exigeaient du **NT**, même s'il ne faut pas minimiser ici la composante Sensation.

Il fallait également mobiliser l'extraversion **E** pour que l'intéressé puisse convaincre ses interlocuteurs de ses compétences relationnelles et de ses talents d'homme mettant en œuvre des études prospectives.

Aujourd'hui Guillaume est Chargé de développement économique au sein d'une collectivité.

2e cas :

Emmanuel est Contrôleur de gestion, il a une expérience de 3 ans au sein d'une grande société de restauration collective.

Son profil de personnalité est **ENFO** et présente des intérêts professionnels de type : **CSE**. L'intéressé présente beaucoup de résistance durant sa phase d'élaboration de projet, il arrive souvent en retard, s'implique rarement dans le travail, a du mal à élaborer des écrits sur ses tâches préférées et sur ses parcours professionnels, etc.

Il aime les discussions en groupe, les approches théoriques l'intéressent beaucoup, il émet plusieurs hypothèses mais n'en concrétise aucune.

Dans ce cas précis, il apparaît, d'emblée, que la divergence entre les 2 typologies est totale ; or, nous constatons que les convergences existent bel et bien :

le S (Social) pour F (sentiment) et pour N (intuition), et le E (Entreprenant) pour N (intuition) et pour E (extraversion).

Reste à éclaircir le mystère d'un penchant Conventionnel qui ne trouve pas d'articulation dans son profil de personnalité. Souvenez-vous qu'Emmanuel est Contrôleur de gestion avec une personnalité d'artiste. C'est sur cette divergence que nous avons décidé de travailler ; en effet, il fallait envisager des possibilités de tirer profit de cet intérêt paradoxal qui est au cœur de son métier : « procédures de contrôle de la gestion ».

Une fois son profil de personnalité accepté et ses choix d'activités plus clairs, Emmanuel a élaboré un projet professionnel de Consultant, il a même accepté de passer par une phase de stratégie intermédiaire « contrôleur de gestion avec une dimension prospective ».

Actuellement, Emmanuel est Consultant dans un cabinet spécialisé dans la réduction des coûts.

CONCLUSION :

Le processus d'orientation, d'accompagnement professionnel vise, d'abord et avant tout, à avantager le client. Dès lors, on doit envisager les moyens d'accroître sa participation à l'évaluation et en particulier au stade de l'interprétation des résultats.