

TYPOLOGIE DE JUNG

GUIDE MÉTHODOLOGIQUE

"Pour progresser, nous devons mettre nos peurs à l'ordre du jour" JUNG CG

SUPPORT DE RESTITUTION DU PROFIL DE PERSONNALITE

À L'USAGE DU CONSULTANT

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

COACHING . FORMATION . RECRUTEMENT . BILAN DE COMPETENCES . MOBILITE PROFESSIONNELLE

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

SIEGE 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

ARCHI-MED

NOTRE MÉTHODE DE RESTITUTION DU TEST favorise, pour sa part :

L'AIDE À LA PRISE DE DÉCISION

LA CONSTRUCTION DE LA DECISION

et évite toute situation qui consisterait à fournir des réponses dogmatiques.

C'est pour cela que nous proposons une restitution qui contribue au développement de l'élaboration des réponses.

Le consultant doit être "**CONTENANT**" pour soutenir la réflexion et doit éviter une restitution du type *effet magique*.

Lorsque cet aspect des choses est négligé, le Consultant contribue, de façon active, au renforcement de l'impasse décisionnelle dans laquelle se trouve la personne, en lui assénant des réponses pensées pour lui et à sa place.

Notre méthodologie de restitution met l'accent sur le cheminement de la personne, afin de la rendre plus consciente et responsable de son processus de prise de décision.

DEFINITION DE LA TYPOLOGIE :

Ensemble de configurations conceptuelles comportant les deux propriétés suivantes :

- synthèse à partir d'attributs multiples
- leurs types reposent sur des expériences empiriques

L'INCONSCIENT JUNGNIEN

L'inconscient, c'est tout d'abord un effet de surprise.

C'est ainsi que Freud l'a découvert, en s'intéressant d'un peu plus près à nos petits "ratés" langagiers, les lapsus, les mots d'esprits, les oublis...

Nous sommes à un enterrement, et au moment d'adresser nos condoléances, nous nous entendons dire : "Sincères félicitations" !

Ou l'homme politique, au lieu de dire "Je suis très heureux d'être parmi vous ce soir" commence son discours en disant : "Je suis très peureux d'être parmi vous ce soir".

Cela fait rire, cela surprend. Mais, si l'on veut se donner la peine d'y réfléchir un peu, c'est quand même extraordinaire de se dire que "quelque chose en nous" a été capable de dévier notre parole, totalement à notre insu, pour nous faire dire tout autre chose que ce que nous voulions exprimer.

De plus, le plus souvent, le lapsus traduit notre vrai désir, et exprime le fond de notre pensée.

A l'époque, JUNG, qui était alors jeune médecin, avait conçu une expérience. Il avait réuni une liste de mots, en soi banals, et demandait au sujet qui se prêtait à l'expérience, d'associer le premier mot qui lui venait à l'esprit en entendant le mot-inducteur donné.

Par exemple : lit, repos.

Il notait soigneusement le temps de latence entre le moment où le mot-clé était donné et le moment où le sujet répondait. Il enregistrait également certains paramètres émotionnels. Sa surprise fut de constater que pour certains mots-clés, le temps de latence doublait voire triplait par rapport aux autres mots. De plus, les paramètres émotionnels se modifiaient.

Qui plus est, le sujet ne se rendait absolument pas compte qu'il avait pris deux à trois fois plus de temps pour répondre.

En mettant ces mots-clés "particuliers" ensemble, JUNG s'est rendu compte qu'ils correspondaient à des faits significatifs du passé du sujet.

Par cette expérience, appelée "des associations", JUNG venait de démontrer, de façon scientifique, l'existence de l'inconscient et ses effets concrets, au même titre que les lapsus.

L'inconscient : quelque chose qui agit à notre insu, de façon autonome. Quelque chose qui nous agit, et qui, parfois, nous retient dans des répétitions stériles dont nous ne savons comment sortir, pour peu que nous puissions déjà en prendre conscience (par exemple : des échecs répétitifs ou l'impossibilité de s'engager dans une relation sentimentale, etc.).

C'est la pulsion de mort dont parlait Freud. Mais l'inconscient contient aussi des forces de changement, et recèle un dynamisme créateur, à l'œuvre dans les rêves et les symboles vivants. C'est cet aspect que JUNG a découvert, et avant lui, tous les contes de fées, mythes et légendes. Le passé est irrémédiablement révolu, on ne peut y revenir pour l'infléchir ou le changer.

Il est quand même remarquable que la psychanalyse, dans la relation qui se noue entre patient et analyste, mais surtout grâce à l'intervention d'une force inconsciente, puisse offrir un recours possible, une possibilité de rejouer le passé, mais autrement, et ce faisant, de s'en libérer.

Etrange paradoxe que cet inconscient, siège de la pulsion de mort et de répétition soit en même temps le lieu d'une vérité libératrice et d'une sorte de pulsion de vie.

Pour JUNG, la névrose est avant tout une désunion avec soi-même. Mais elle porte en elle une tentative de guérison.

En effet, la souffrance (une dépression par exemple) ne revêt pas seulement des aspects négatifs, mais constitue souvent, à y regarder de plus près, une invitation au changement, à l'élargissement de nos horizons, une sorte de passage obligé à une métamorphose de la personnalité (un peu comme la chenille passe par la chrysalide avant de devenir papillon). L'inconscient met ainsi en œuvre un processus de transformation capable de briser le cercle infernal de la répétition.

Il existe donc au sein de l'inconscient humain des forces d'auto guérison et de transformation. JUNG a nommé ces forces "organiseurs inconscients" ou "archétypes".

Pour bien marquer que ces structures sont une caractéristique de l'humain, il parle d'inconscient collectif.

A titre d'exemple, l'archétype pourrait se comparer à la structure de base d'un cristal, qui est la même pour tout cristal (système axial particulier), alors que chaque cristal est différent, tant par sa couleur que par sa forme.

Les archétypes ou dynamismes inconscients peuvent constituer un recours, quand les structures personnelles font défaut (quand il y a eu très tôt dans la vie des carences importantes sur le plan affectif, traumatismes, etc.).

Ils sont alors capables de réparer et de relancer ; d'où leur intérêt clinique, auquel JUNG s'intéressa beaucoup, ayant été amené, au cours de sa carrière de psychiatre, à soigner de nombreux cas difficiles.

Pour JUNG, l'inconscient ne se compose pas uniquement d'éléments du passé refoulés, mais il contient les germes de toute activité créatrice.

Il constitue une sorte de matrice du conscient, capable d'autonomie et d'action spontanée sur le conscient.

En entrant en contact avec lui, la personnalité toute entière peut en être modifiée, renouvelée. C'est l'individuation que JUNG découvre à l'œuvre, sur lui-même et chez ses patients, en "laissant advenir", c'est-à-dire en n'intervenant pas et en observant, à travers les rêves, l'émergence d'un processus. Ce processus et les images qui l'accompagnent, JUNG en retrouve simultanément la trace dans les mythologies et légendes les plus diverses, ainsi que dans les religions de toute culture et de toute époque de l'humanité. JUNG découvre donc qu'en se confrontant avec l'inconscient, le Moi se transforme. Il se produit une modification de la personnalité que JUNG nomme "fonction transcendante", en prenant ainsi l'image d'une fonction mathématique.

Cette fonction transcendante, nous la retrouvons à l'œuvre, en particulier dans les rêves qui, très souvent, nous invitent au changement.

JUNG écrit : "La personnalité consciente, sans trop remarquer ce qui lui arrive, se trouve être devenue une pièce, parmi d'autres, sur l'échiquier d'un joueur invisible. Et c'est ce dernier, et non plus le conscient et ses intentions, qui mène le jeu dont dépend le destin de la partie."

LA TYPOLOGIE DE JUNG

La théorie des types psychologiques a été développée par Carl JUNG (1875-1961) pour expliquer certaines différences, apparemment aléatoires, dans le comportement des gens.

A partir d'observations de ses patients et aussi d'autres personnes, JUNG a découvert qu'il existait des schémas de comportements prévisibles et différents au sein du comportement normal.

Sa théorie des types psychologiques reconnaît l'existence de ces "patterns" ou types et explique comment ceux-ci se construisent.

Selon la théorie de JUNG, les différences prévisibles chez les individus sont dues à des différences de préférences.

L'idée centrale est que lorsque votre esprit fonctionne, vous exercez l'une de ces deux activités mentales :

- Soit recueillir des informations, c'est-à-dire "percevoir"
- Soit organiser ces informations et parvenir à des conclusions, c'est-à-dire "juger".

JUNG a observé qu'il existait deux façons de "percevoir" opposées qu'il a appelées SENSATION et INTUITION et deux façons de "juger" opposées qu'il a appelées PENSEE et SENTIMENT.

Chacun utilise quotidiennement ces quatre processus essentiels à la fois dans le monde extérieur et dans le monde intérieur.

JUNG a appelé l'orientation vers le monde extérieur (composé des gens, des choses et des expériences) EXTRAVERSION et l'orientation vers le monde intérieur (de la réflexion et des processus internes) INTROVERSION.

Vous utilisez ces quatre processus de base dans votre monde extérieur et dans votre monde intérieur, ce qui vous donne ainsi huit modes de fonctionnement.

JUNG pensait que chacun avait une préférence naturelle pour un mode de Perception et un mode de Jugement.

Il a également remarqué que chacun était davantage attiré soit par le monde intérieur soit par le monde extérieur.

En mettant en oeuvre ces préférences, vous élaborez votre propre vision du monde et une approche personnelle de la vie et des rapports humains.

Les diverses modalités que vous préférez, utilisez et développez conduisent ainsi à des différences fondamentales entre les gens. Les schémas de comportements prévisibles qui en résultent constituent le type psychologique.

LA NOTION DE PREFERENCE

Les préférences structurent le conscient.

Comme chez les phénoménologues, le conscient, chez JUNG, n'est pas un miroir passif, neutre. Au contraire, il "intentionne", a priori, le monde selon son type d'orientation dominant. Ce qu'expriment bien les termes extra-version et intro-version, le premier caractérisant un conscient spontanément tourné vers l'objet, vers le monde extérieur, le second un conscient tourné vers le sujet, ou monde intérieur.

La préférence est donc une attitude privilégiée, une focalisation particulière de la conscience. A côté de ces deux orientations de la conscience, JUNG distingue deux autres couples d'opposés, dits "fonctionnels", à savoir "SENSATION-INTUITION" et "PENSEE-SENTIMENT", que Charles Margerison et Dick McCann, comme nous le savons, ont traduit par les couples "pratique-crétatif" et "analytique-basé sur les convictions".

JUNG avait discerné une quatrième opposition, moins explicite dans son oeuvre, appelée "actif-passif".

a) Origine de la préférence

L'inclination de la conscience vers l'une ou l'autre des orientations est le résultat du processus d'individuation. Elle trouve son origine dans des "dispositions innées" – nous rencontrons dans une même famille des enfants introvertis et extravertis – mais aussi dans le besoin d'adaptation apparu lors de la petite enfance ou plus tard dans le cursus personnel.

"L'observation montre que les conditions générales de l'ambiance rendent presque impossible le développement simultané de toutes les fonctions psychologiques.

Les exigences du milieu social font que l'homme valorise, en premier lieu, la fonction qui correspond le mieux à ses aptitudes naturelles et qui lui offre le plus sûr moyen de succès.

Il s'identifie plus ou moins complètement à cette fonction privilégiée, qu'il développe aussi plus parfaitement. L'unilatéralité de ce processus de développement retarde nécessairement la maturation des autres fonctions" (p.426).

Ajoutons que la bonne distinction de ces fonctions est un indice de développement culturel. Tant qu'une fonction reste fusionnée avec une autre, elle se maintient dans un état "archaïque".

Une pensée non différenciée par exemple, est incapable d'opérer indépendamment des sensations, des intuitions ou des sentiments, de même qu'un sentiment non différencié reste mêlé de sensations et d'imaginaires.

L'activité de la conscience est, avant tout, sélective. Sans différenciation, l'esprit reste prisonnier de l'ambivalence et de la contradiction, confus et incapable de définir une orientation, un sens cohérent.

b) La place de la fonction inférieure dans l'équilibre de la personnalité

L'intérêt de la typologie Jungienne ne réside pas dans son seul pouvoir de classification au moyen des préférences. La puissance de l'approche tient aussi à sa capacité à prendre en compte les tensions, la dynamique de la personnalité.

En effet, sous l'attitude dominante qui est, comme nous l'avons vu, la plus différenciée, la plus consciente -expression de l'intention, de la volonté et de l'activité de la personne-, subsiste la fonction inférieure, moins liée au Moi, plus flottante, inconsciente, qui conserve cependant un potentiel libidinal substantiel malgré la privation énergétique qui l'a rendue inconsciente. La fonction réprimée "se glisse continuellement dans l'activité psychologique consciente au point qu'il est parfois difficile pour l'observateur de décider quels traits de caractères doivent être attribués à la personnalité consciente et lesquels à la personnalité inconsciente".

La fonction inférieure représente donc, en compensation, la force de l'inconscient, autonome et déliée, avec tout son potentiel de transformation positive, ou au contraire menaçante pour la personnalité, dans le cas de la névrose.

Dans l'interprétation des profils individuels, n'hésitons donc pas à accorder toute notre attention à la face opposée -plus cachée- de la préférence, en tant que lieu possible du changement et de l'évolution de la personnalité. Signification d'une préférence forte, unilatérale. Plus grande est l'unilatéralité de l'attitude consciente, plus les contenus inconscients inhibés restent infantiles et archaïques, pesant sur la conscience sous forme de rêves et d'images spontanées.

Dans la névrose, dit JUNG, "la fonction inférieure reste profondément enfouie dans l'inconscient ". Le processus d'autorégulation fonctionnelle (ou de compensation) est inconscient, relevons qu'il peut aussi devenir conscient, au travers d'un développement personnel. La compensation permet de reconstituer une unité que les nécessités de l'existence et les exigences sociales menacent parfois dangereusement.

EN RESUME :

Selon JUNG et les outils qui en découlent, tels que le HDBI, le GOLDEN, le LEONARDO, le MBTI, le TMI, tous stipulent, d'une part, que chacun a une préférence naturelle pour l'un ou l'autre des opposés sur les quatre échelles ; D'autre part, que chacun utilise chacune des préférences à des moments différents mais jamais les deux en même temps ni avec la même assurance.

Lorsque vous utilisez vos méthodes préférées, vous êtes en général plus performant et c'est là que vous vous sentez le plus compétent, naturel et plein d'énergie.

Les différences entre les gens résultent de:

- Là où ils préfèrent porter leur attention (Extraversion ou Introversion)
- La manière dont ils préfèrent recueillir les informations (Sensation ou Intuition)
- La manière dont ils préfèrent prendre leur décision (Pensée ou sentiment)
- La manière dont ils s'orientent dans le monde extérieur selon qu'ils utilisent d'abord un processus (structuré ou souple).

Dans d'autres outils, cette dernière préférence se retrouve sous le vocable de : structuré-ouvert, jugement-perception, structuré-flexible. Organisation-adaptation...

A force d'utiliser vos préférences dans chacun de ces domaines, vous développez des comportements et des attitudes caractéristiques des personnes ayant ces préférences. Il n'y a ni bien ni mal dans ces préférences. Elles ne font que donner des individus différents, qui s'intéressent à des choses et des domaines différents. Ceux qui ont des préférences différentes des vôtres auront tendance à être à l'opposé de vous sur beaucoup de points. Chacun a une préférence naturelle pour l'un ou l'autre des opposés sur les quatre échelles. Chaque type a ses propres forces et ses propres faiblesses. Attention : Bien que les intitulés des préférences vous soient familiers, leur sens ici n'est pas celui qu'on leur attribue dans le langage courant.

Rappelez-vous que: "Extraverti" ne signifie pas "bavard" "Introverti" ne signifie pas "timide" ni "inhibé", "Sentiment" ne signifie pas "émotivité".

DEMARCHE DE RESTITUTION DES RESULTATS

I. L'ETAPE DE SOCIALISATION

Avant l'entretien et/ou avant la passation du test

Il est important :

- d'une part, que votre client puisse comprendre quels sont les objectifs du profil typologique lui-même,
- et d'autre part, quel est son impact et son rôle dans l'accompagnement.

Donnez une brève explication du rôle du profil typologique dans le cadre de l'accompagnement en insistant sur le fait que cette évaluation s'inscrit dans le cadre de la mise en valeur du savoir être.

Ces compétences transversales, qui comprennent des qualités, des valeurs, des attitudes ont besoin d'être mises en exergue car cela permet au client de savoir, d'une part, qui il est, qu'elle est son potentiel et qu'elles sont aussi ses faiblesses.

L'adage dit : "Si tu veux arriver quelque part, il faut savoir d'où tu pars" ; le lieu de départ n'implique pas uniquement la topographie.

Ces savoir être ainsi émergés lui permettront, d'une part, d'avoir du contenu pour élaborer des hypothèses (possibles), d'étayer son argumentaire écrit et/ou verbal dans les situations d'exploration de projet, de pistes professionnelles, durant les entretiens et la rédaction de la lettre de motivation.

Insistez sur le fait que l'évaluation lui permettra de connaître son profil de manière générale, de connaître quels sont ses points forts, ses valeurs, son style de leadership, son style de management (uniquement pour les personnes qui ont managé) son environnement préféré, comment il est perçu "image externe", ses points faibles et quels sont les points sur lesquels opérer un changement, le cas échéant.

II. LA RESTITUTION ACTIVE

CETTE ETAPE EST CAPITALE ET SON OBJECTIF EST DE PERMETTRE A VOTRE CLIENT DE S'APPROPRIER LES RESULTATS AFIN DE LES ARTICULER A SA DEMARCHE.

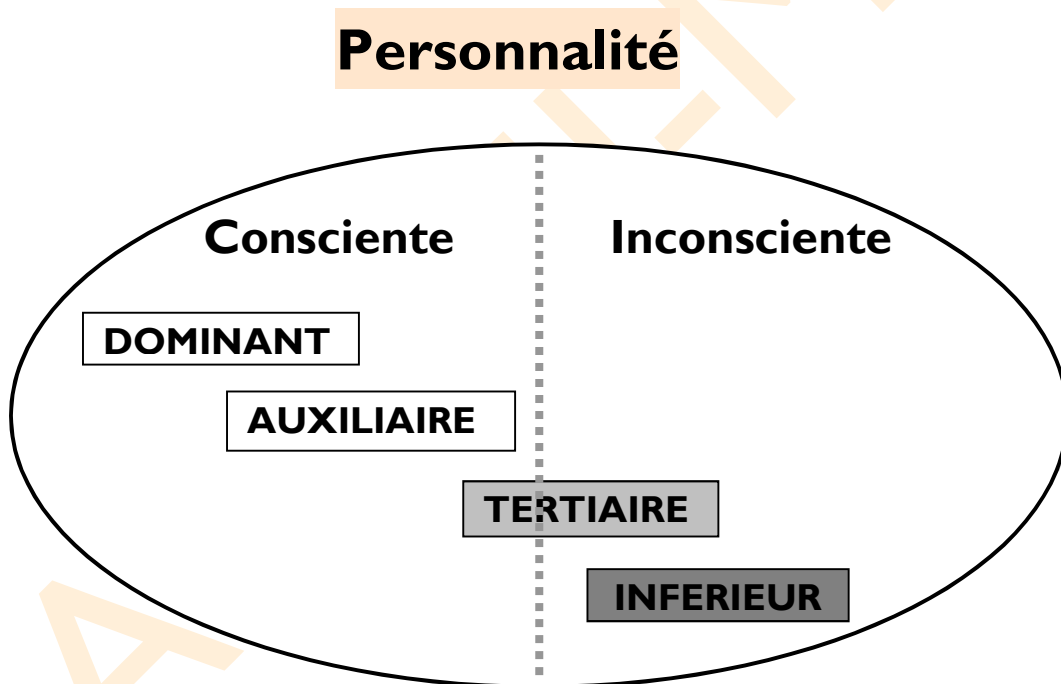
La restitution des résultats se fera en deux temps :

1) LA DECOUVERTE DU PROFIL TYPOLOGIQUE OU TYPE

A. Les fonctions psychologiques

Sur une feuille blanche, représentez la personnalité par une sphère et positionnez un trait au milieu pour la diviser en 2 pôles bien distincts.

Inscrivez au dessus de chacun les termes de conscient / inconscient et expliquez que la barre centrale renvoie à la censure et que le passage des éléments, d'une partie à l'autre, se fait à l'aide du refoulement du conscient vers l'inconscient et de l'inconscient vers le conscient via le retour du refoulé par des actes, souvent, incompréhensibles ou arbitraires : lapsus rêves, actes manqués, etc.



Evoquez que dans la personnalité consciente et inconsciente nous nous trouvons en face de 4 fonctions psychologiques : Dominant, Auxiliaire, Tertiaire, Inférieur.

Demandez à votre interlocuteur de vous expliquer ce qu'il voit (cf. dessin) laissez-le vous amener au repérage topologique des fonctions à savoir : Dominant, Auxiliaire dans la partie consciente, Tertiaire $\frac{3}{4}$ dans la partie inconsciente et Inférieur complètement dans la partie inconsciente.

Continuez à sensibiliser votre interlocuteur sur le fait que ces 4 fonctions psychologiques s'obtiennent grâce aux préférences.

Les préférences sont mises en lumière et évaluées par le questionnaire.

Celui-ci mesure ou a évalué 4 paramètres.

NB : il est nécessaire de demander à votre interlocuteur que les notions qu'il va entendre, dorénavant, ont une signification autre et qu'il est important, dans le cadre de notre travail, il ne retient que celles là.

B. Les pôles de préférences

Prenez une feuille blanche, positionnez, un par un, les 4 paramètres :

LA SOURCE D'ENERGIE (SE)

Extraversion (E)

Introversion (I)

Il est important d'expliquer à vos interlocuteurs que tout organisme vivant a besoin d'énergie pour vivre, pour croître et pour se développer.

Ceci est particulièrement vrai pour les êtres humains car ils disposent et ont besoin d'une énergie somatique (organique) et d'une énergie psychologique.

Les êtres humains ont donc besoin de cette énergie pour passer à l'action, pour espérer, pour désirer, pour se motiver, pour se reposer etc.

La SE est ici composée de 2 pôles auxquels nous avons recours, néanmoins, nous préférons un pôle par rapport à un autre.

Donnez l'explication de l'**extraversion** :

Elle consiste en une concentration sur le monde extérieur, afin de puiser l'énergie à partir des interactions avec les gens et/ou par l'action.

EXEMPLE : quand vous êtes inquiet et soucieux, vous pouvez solliciter les autres, parfois le fait de voir les autres vous donne du tonus, aller voir des gens, rencontrer d'autres personnes vous stimule, etc.

Puis l'explication de l'**introversion** :

Elle consiste en une concentration sur le monde intérieur, vous puisez votre énergie de la réflexion sur des informations, des idées et/ou des concepts.

EXEMPLE : quand vous êtes inquiet et soucieux, vous pouvez avoir besoin de vous isoler pour plonger dans vos idées, parfois le fait de recourir à l'introspection vous donne du tonus, plonger dans vos propres idées et faire les **choses seul d'autres vous stimule** etc.

NB : Reprécisez à votre vis-à-vis que dans notre quotidien, nous adoptons les 2 pôles, néanmoins, nous avons un penchant plus ou moins naturel pour un pôle par rapport à un autre. Cela s'appelle une préférence.

RECUEIL DE L'INFORMATION ET TRAITEMENT DES SITUATIONS (RI)

Sensation (S)

iNtuition (N)

Toute situation de la vie courante sollicite d'abord une perception, puis un traitement ; en effet, j'observe au loin un attroupement, je m'interroge, puis je décide de m'approcher ou de m'éloigner. Ceci se passe relativement vite.

La Sensation renvoie à des faits, à des actes. Les sens sont mobilisés et les réponses produites sont centrées sur les réalités présentes.

EXEMPLE : un chef cuisinier observe un plat qui sort du four : la couleur l'interpelle (**la vue**), il décide de plonger son doigt dans le plat de sauce (**le toucher**) puis d'amener ce dernier à sa bouche (**le goût**).

La saveur du plat correspond à ses attentes, alors il donne l'ordre de le servir. Vous vous êtes rendu compte que la Sensation renforce le sens du détail, au même titre qu'elle stimule une démarche de type analytique, étapes par étapes. Il ne s'agit en aucun cas d'un problème de mémoire car la personne qui privilégie la sensation doit faire les choses les unes après les autres.

L'intuition renvoie à des projections, à des idées. L'imagination, les hypothèses, les possibilités futures sont mobilisées.

EXEMPLE : un responsable marketing observe la courbe des ventes, elle est satisfaisante avec un score égal à celui du mois dernier. Il décide alors de créer une nouvelle offre de service en incluant de nouvelles prestations à fin de prévenir les chutes éventuelles des ventes. L'intuition renforce ici l'anticipation en terme de projection, le problème ou la situation est appréhendé en relation avec d'autres faits. L'approche ici est synthétique à savoir globale et repose sur des articulations parfois théoriques. En effet il est admis, en économie, que tout cycle d'évolution sera automatiquement suivi d'un cycle d'involution ...

LA PRISE DE DECISION (MD)

Pensée (Thinking/Objectivité)

Sentiment (Feeling/Conviction)

La prise de décision relève de l'acte de jugement. Cet acte se structure autour des éléments perceptifs (recueil de l'information ou input) mais se structure en faisant appel à 2 autres modalités : intellectuelle (cognitive) et/ou émotionnelle (conative). Ces 2 dernières modalités interagissent entre elles de façon permanente, mais elles peuvent aussi se différencier.

La pensée renvoie à la notion d'objectivité qui, elle même, repose sur des réalités patentes ; faits observables que nous traitons ou traiterons de façon logique et rationnelle.

EXEMPLE : Alain est Responsable du service commercial et constate qu'un des membres de l'équipe de vente est toujours, et ce depuis une année, en dessous de ses objectifs.

Il décide alors de mettre un terme au contrat de collaboration car ce poste est **plus** onéreux en termes de charges (fonctionnement, salaire).

La prise de décision du type **Sentiment** quant à elle, repose sur la prise en considération des réalités subjectives, en privilégiant les valeurs humaines et personnelles.

Les notions renvoyant à ce qui est bien, à ce qui n'est pas permis, rentrent en ligne de compte.

EXEMPLE : Alain est responsable du Service commercial et constate qu'un des membres de l'équipe de vente est toujours, et ce depuis une année, en dessous de ses objectifs.

Il décide de maintenir ce poste déficitaire pour l'instant, en accompagnant activement son collaborateur sur le terrain, en effet, il estime que Henri est capable de faire un meilleur chiffre s'il est suffisamment formé.

Attention, tout ce qui est logique n'est pas forcément vrai, il est en de même pour les aspects subjectifs.

MODE DE RELATION (MD)

Structuration (Rightness)

Flexibilité (Opening)

Attention, si vous utilisez le MBTI, vous trouverez ce dernier mode sous l'appellation "Style de vie" et les 2 pôles s'intitulent Jugement (J) et Perception (P), en tout cas la différence dans les appellations n'a aucune incidence sur le profil.

Le mode de relation renvoie à la façon dont nous interagissons avec notre environnement. Aussi, nous pouvons faire preuve d'une approche méthodique, rigoureuse soit de spontanéité et de réactivité.

La structuration renvoie à la concentration de l'attention vers les buts, les moyens et les résultats. Ainsi, si votre préférence est la structuration, vous saurez planifier et organiser les activités, respecter les échéances, terminer les projets.

EXEMPLE : Jacques est un Technicien qui respecte les procédures d'exécution ainsi que les étapes de ses interventions. Il est ponctuel, connaît et gère bien son emploi du temps. Dans son véhicule d'intervention, les outils ont souvent une place précise et il sait d'avance ce qui lui manque. Il se plaint constamment de "la pression" des Conseillers clientèle.

La flexibilité consiste en une concentration de l'attention sur les processus ou le déroulement des événements, en ajustant les actions, selon les nouvelles données et/ou informations.

Ainsi, si votre préférence est la flexibilité, vous saurez régler les problèmes quand ils se présentent, faire des concessions pour permettre l'avancement des activités.

EXEMPLE : Alain est Technicien d'intervention, il est compétent, intervient souvent en fonction de ce que lui disent les clients, il ne jette un coup d'œil à la feuille de mission que quand cela est nécessaire, il respecte très peu les procédures concernant les dépannages. Il est souvent en retard concernant les reporting.

NB : Insistez une dernière fois sur le fait que nous fonctionnons ou nous utilisons tous, les 2 pôles, en revanche, nous privilégions l'un par rapport à l'autre.

EN RESUMÉ :

Le profil typologique ou type s'obtient ou s'organise à partir des préférences et le rapport qui sera remis au client, s'intitulera par les 4 lettres constituant les pôles.

EXEMPLE : **ESTR**, (ESTJ pour le MBTI), **INFO**, (INFP pour le MBTI).

2) IDENTIFICATION DU PROFIL TYPOLOGIQUE OU TYPE

- Remettez la feuille "Echelles des préférences" et demandez à votre client de compléter sa lecture à partir dudit document. (laissez à votre client un minimum de 5 minutes de lecture sans intervenir).
- Demandez-lui d'entourer les lettres qui caractérisent son pôle de préférence.
- Reprenez avec votre client, pas à pas, l'explicitation de ses choix, en les étayant par des exemples dans sa vie professionnelle et personnelle. Rectifiez et réajustez la compréhension des concepts, réintroduisez ou remplacez les exemples dans un contexte plus global en ayant le souci majeur d'extraire les personnes du circonstanciel et du conjonctuel.
- Annoncez le type à votre client et félicitez-le si son choix est adéquat. Dans le cas contraire, reprenez avec lui, brièvement, les différentes échelles et réajustez avec lui, sa compréhension des concepts. Redemandez-lui, encore une fois, de faire un nouveau choix le cas échéant.

Dans certains cas, il est fort possible que le choix opéré soit erroné du fait que la personne a une méconnaissance d'elle-même.

Dans d'autres cas, au fil du temps, il s'est glissé chez certaines personnes, une autre personnalité : certains théoriciens (Bourguignon, Diatkine...) la nomment "une personnalité comme si", "un faux self" chez d'autres (Winnicott, Bowlby, Soulé...).

Nous reviendrons sur ces aspects plus tard.

3) L'EXPLICITATION DES FONCTIONS PSYCHOLOGIQUES

Sur la première page du profil à restituer, il est fait mention des fonctions. Il vous revient maintenant de les expliciter avant de remettre le document.

Sensibilisez votre interlocuteur au fait que dans la vie de tous les jours nous abordons d'emblée les situations et les problèmes avec nos points forts, nos connaissances, nos réflexes, nos manières systématisées de les traiter et que nous omettons, nous n'envisageons pas, nous n'admettons pas d'autres manières de faire ou de voir car celles-ci sont trop lointaines de nos habitudes et que nous ne leur accordons que peu ou pas d'importance ; parfois parce que nous ne le savons pas, nous l'ignorons, ou nous le refusons tout simplement.

Vous pouvez également ajouter que nos modalités de traitement des situations problèmes peuvent s'avérer inopérantes dans certains contextes.

EXEMPLE : Jacques est connu et se reconnaît comme un homme pragmatique, dans sa recherche d'emploi, il mobilise son vaste réseau mais n'arrive pas à concrétiser.

La typologie de JUNG lui reconnaît un Dominant SENSATION et un inférieur PENSÉE, ce qui confirme son jugement, néanmoins, son mode d'approche joue en sa défaveur car il a tendance à vouloir percevoir, ou à vouloir tout de suite des propositions concrètes.

Il est en attente de réponses concrètes et précises, il fait toujours part de son empressement ; le temps pour lui est important. Son incapacité à envisager les possibilités futures et même d'envisager d'autres propositions, a eu raison de sa motivation et il a fini par perdre confiance en lui. Certains membres de son réseau ont fini par croire, à tort ou à raison, qu'il n'avait pas les capacités de gérer les situations difficiles.

Expliquez que le Dominant comporte des actes qui constituent nos points forts, l'Auxiliaire les actes qui viennent renforcer ces derniers, le Tertiaire les actes auxquels nous avons recours de temps en temps et de façon fortuite (compensation), l'Inférieur des actes qui ne se manifestent pas car inhibés.

Attention : expliquez à votre interlocuteur que l'Inférieur peut se manifester dans le cadre des situations d'opposition et/ou de contestation.

EXEMPLE : Melle S. est reconnue pour son sens de la cordialité, son ouverture d'esprit et son goût pour les débats d'idées et pour la confrontation. Son profil **NF** confirme cette tendance, et pourtant, à chaque fois qu'elle est confrontée à des situations de remise en cause de ses projets, elle devient une personne très pointilleuse sur les détails, sur les délais, sur le temps de présence, etc. : "manifestation d'un pragmatisme outrancier".

Ce premier aperçu nous permet de bien appréhender la typologie de JUNG et son impact sur la connaissance de soi.

En effet, les 4 fonctions nous permettent en quelque sorte, de voir comment la personne va mettre en œuvre des comportements et attitudes privilégiés pour traiter les situations, comment la personne est "étagée" pour résoudre les problèmes, pour se positionner devant les événements, pour répondre aux différents stimuli.

Les 2 tableaux qui suivent vous aideront dans vos approches d'explications des fonctions psychologiques, en illustrant l'ordre de leur apparition, leur degré d'accessibilité et le parcours de développement pour mieux gérer les fonctions non spontanément activées. Soyez sans inquiétude, cela deviendra plus facile à force d'entraînement et vous les délaisserez au profit de votre propre argumentation.

ROLE ET EFFET DES FONCTIONS

fonctions	Pensée/ T	Sentiment/ F	Sensation/ S	Intuition/ N
DOMINANT	Traitement objectif des situations, prise de recul et distanciation. Rationalité, logique des faits.	Traitement subjectif des situations, empathie et prise en compte des valeurs humaines.	Pragmatisme, action, prise en compte des réalités présentes. Priorité à la réalisation et aux étapes de mise en oeuvre	Traitement des possibilités et de la nouveauté. Prise en compte du futur, des projets et du développement de nouvelles perspectives. Créativité et hypothèses
AUXILIAIRE	La prise de recul, le traitement objectif des situations s'opèrent à posteriori et de façon systématique	La prise en considération des valeurs humaines et aspects personnels s'opèrent à posteriori et de façon systématique	La réalisation, les étapes de mise en oeuvre. La tangibilité des résultats et le pragmatisme s'opèrent à posteriori et de façon systématique	L'alternative optimiste, les actions nouvelles et futures, les dynamiques de projection et les futures solutions s'opèrent à posteriori et de façon systématique
TERTIAIRE	Prise de recul et traitement objectif se font de façon fortuite, épisodique voire de manière accidentelle.	Empathie, les valeurs humaines, la prise en compte de l'opinion des autres, la confrontation des idées et l'échange sont considérés fortuitement et épisodiquement voire de manière accidentelle	La prise en compte des réalités présentes, la considération d'éléments tangibles, l'action en respectant les étapes de mise en oeuvre se font de façon fortuite, épisodique voire de manière accidentelle.	La prise des possibilités nouvelles, des changements à venir, des perspectives futures, l'imagination, les hypothèses, les idées se font de façon fortuite, épisodique voire de manière accidentelle.
INFERIEUR	Manque de recul face aux événements. Difficulté de considérer les relations de causes à effets.	Manque et : ou grande difficulté à prendre en compte l'opinion commune et de considérer les aspects humains dans le traitement des situations	Manque de pragmatisme. Difficulté à considérer les réalités présentes. Eloignement par rapport à la mise en oeuvre, le passage à l'action se fait très difficilement.	Manque de projection et incapacité à considérer et à envisager de nouvelles manières de faire et de voir les ouvertures possibles.

ARTICULATION DES FONCTIONS : PERSPECTIVES ET LIMITES

DO / AUX	TN	NT	ST	TS	NF	FN	FS	SF
ZONE DE CONFORT	Les faits logiques, les faits rationnels, l'analyse objective impulsent et donnent du sens aux projets et aux actions futures	Le développement des actions et des futures possibilités s'appuie sur des faits objectifs et s'articule à un cadre de référence	Les actions quotidiennes et la mise en œuvre obéissent à des faits rationnels et s'inscrivent dans un processus logique	Les faits logiques, les faits rationnels, l'analyse objective déterminent les actions et la mise en œuvre dans le présent	Envisager de nouvelles idées, perspectives, d'autres manières de faire en tenant compte des autres et de leurs besoins.	Les relations aux autres, la communication. Envisager de nouvelles idées, de nouvelles perspectives	Prendre en considération l'opinion commune, les valeurs personnelles, dans la mise en œuvre et dans les réalités présentes	Pragmatisme et mise en œuvre, surtout en tenant compte des besoins des autres et avec le concours des autres.
TER / INF	SF	FS	FN	NF	TS	ST	NT	TN
ZONE DE RENFORT	Pragmatisme et mise en œuvre, surtout en tenant compte des besoins des autres et avec le concours des autres.	Prendre en considération l'opinion commune, les valeurs personnelles, dans la mise en œuvre et dans les réalités présentes	Les relations aux autres, la communication. Envisager de nouvelles idées, de nouvelles perspectives	Envisager de nouvelles idées, perspectives, d'autres manières de faire en tenant compte des autres et de leurs besoins.	Les faits logiques, les faits rationnels, l'analyse objective déterminent les actions et la mise en œuvre dans le présent	Les actions quotidiennes et la mise en œuvre obéissent à des faits rationnels et s'inscrivent dans un processus logique	Le développement des actions et des futures possibilités s'appuie sur des faits objectifs et s'articule à un cadre de référence	Les faits logiques, les faits rationnels, l'analyse objective impulsent et donnent du sens aux projets et aux actions futures

ETUDES DE CAS

I^{er} Cas

Marc est du type **ESFR**, il présente les fonctions suivantes :

Dominant	Sentiment	(F)
Auxiliaire	Sensation	(S)
Tertiaire	iNtuition	(N)
Inférieur	Pensée	(T)

Des années durant, Marc dirige son agence en concentrant tous ses efforts et l'effort de son équipe sur la réponse immédiate aux besoins de sa clientèle. Son agence arrive toujours en tête des agences les plus vendeuses de France.

REMARQUE : nous voyons bien qu'il y a là une nette adéquation entre les "fonctions du métier" et la personnalité de l'intéressé.

Lors d'un repositionnement stratégique de son groupe, il lui est explicitement demandé : d'opérer un changement significatif de ses fonctions ; en effet, on lui ôte le volet opérationnel de son poste (vente directe et gestion de la billetterie), de ne plus répondre aux besoins de la clientèle.

Les nouveaux objectifs fixés sont : le management de l'équipe en rationalisant les interventions (délais d'attentes plus courts, entretiens plus courts et plus ciblés, faire des propositions à partir d'un catalogue unique) ; créer de la polyvalence au sein de son équipe en décroissant les fonctions, en effet, chaque conseiller avait une spécialité catalogue et destination ; amener son équipe à assurer un reporting mensuel des opérations.

Marc a passé pratiquement une année difficile, il a mis plusieurs années à mettre en place la nouvelle organisation même avec l'aide d'un coach opérationnel. Ceci lui a valu nombre de tracas et autres difficultés à tous les niveaux.

Lors de nos entretiens, je lui fais percevoir que la nouvelle organisation a surtout, exigé de lui la mobilisation de son **Tertiaire** et de son **Inférieur**, au même niveau que son **Dominant** et son **Auxiliaire**.

Cette nouvelle manière de faire lui demande de mobiliser ses actions et l'action de son équipe, à partir, et en appliquant une grille de critères logiques et rationnels (proposition à partir d'un canevas, ciblage de la demande en fonction du budget et de l'existant, reporting et hiérarchisation des tâches, etc.).

La nouvelle organisation implique une croyance forte, car les perspectives et les finalités ne sont pas encore visibles.

Le changement implique une forte motivation intrinsèque et extrinsèque (surtout dans le cadre du management) permettant ainsi d'entrouvrir les voies du possible.

2^e Cas

Mme M. est DRH. Malgré de nombreux entretiens d'embauche, elle a du mal à concrétiser ; elle est toujours, comme elle dit, en "short-list" sans pouvoir transformer.

Lors de notre 1^{er} entretien, elle m'évoque sa connaissance de la typologie de JUNG et se présente comme une **ENTO**, (ENTP selon les résultats du MBTI).

Ce qui a été confirmé par les résultats de notre questionnaire.

D'un commun accord, nous décidons de retravailler sur sa typologie à partir, non pas de son portrait, mais à partir des fonctions :

Dominant	iNtuition	(N)
Auxiliaire	Pensée	(T)
Tertiaire	Sentiment	(F)
Inférieur	Sensation	(S)

Précisons que l'intéressée connaissait son type mais ne connaissait pas ni n'avait jamais abordé les fonctions psychologiques.

A la lumière d'une première lecture, Mme M. décide d'évoquer son dernier licenciement pour incompatibilité d'humeur, et plus particulièrement, avec son supérieur (DRH).

Au regard de ces explications détaillées, les faits semblent plus complexes qu'ils n'y paraissent initialement et cela mérite que l'on s'y attarde.

Mme M. est recrutée pour un poste de DRH avec une forte composante opérationnelle : suivi, supervision et administration de la politique sociale de l'entreprise (500 salariés).

Après quelques mois où elle donne entière satisfaction, elle est confirmée dans sa fonction.

Un an plus tard, les tensions et les conflits éclatent, un bras de fer avec son supérieur va durer plus d'un an et cela se soldera par un licenciement pour le motif précité.

En fait, juste après la période des 6 mois, elle est missionnée par son supérieur pour l'élaboration d'un projet transversal concernant la Gestion Prévisionnelle des emplois et des compétences pour toutes les filiales de l'entreprise, internationales comprises.

Mme M. élabore le projet, l'expose aux décideurs ; elle en reçoit d'ailleurs les félicitations. Néanmoins, elle délaisse de plus en plus son rôle de DRH opérationnel au profit du nouveau projet, ce qui mécontente son supérieur direct et ses collaborateurs.

Les propos tenus par son supérieur lors de son licenciement sont restés gravés dans sa mémoire : "ne tient pas compte de l'avis de son supérieur, ni du travail en équipe, elle est rigide avec un manque certain de rigueur".

Au regard du profil, j'ai interpellé Mme M. sur le fait que le projet transversal et les étapes de son élaboration lui ont procuré énormément de plaisir et cela a participé au renforcement de son sentiment de compétences.

Le dit projet était en adéquation avec ses points forts et ses zones de confort : "Dominant **iNtuition(N)**, Auxiliaire **Pensée (T)**".

Cependant, Mme M. a omis et occulté le fait que le recrutement opéré reposait surtout sur sa capacité à mettre en œuvre : rôle de DRH opérationnel. J'éclaire simplement qu'il était normal qu'elle s'écarte ou qu'elle délaisse rapidement la **Sensation (S)** en inférieur, car visiblement elle fut dès le départ en difficulté par rapport aux fonctions exigées et que sa mobilisation fut de tous les instants, ce qui lui demandait beaucoup d'efforts. C'est pour cela qu'elle s'est engouffrée toute entière dans le projet en question, oubliant ainsi son quotidien professionnel.

Il est un fait presque "naturel" qu'elle coupe la relation professionnelle **Sentiment (F)** en auxiliaire, avec ses collaborateurs et avec son supérieur hiérarchique, du fait qu'elle devait superviser le projet à l'international.

Prenant en considération les remarques signalées durant son licenciement, Mme M., en se positionnant sur des postes de DRH opérationnel, surinvestissait et survalorisait, durant ses entretiens d'embauche, la fonction **Sentiment (F)** alors que les attentes des recruteurs étaient plus centrées sur des exigences du type **Sensation (S)** voire **Pensée (T)**.

Depuis, l'intéressée a repositionné sa recherche sur des postes de DRH stratégique (compatibles avec son profil).

Actuellement Mme M. effectue des missions d'enseignement à la faculté de Munich et de Grenoble sur les thématiques qui lui tiennent à cœur : "GPEC", politique de la formation, animation du knowledge management. Les postes d'enseignement universitaire sont aussi compatibles avec son profil ENTO.

3^e Cas

Hervé est depuis plusieurs années dans une impasse, en effet, après plusieurs mesures d'accompagnement (OPI, OPG, Coacher), il en est toujours au même point, il ne sait pas vers quel métier s'orienter.

Durant le 1^{er} entretien, il est confus sur son parcours, son dernier diplôme.

En somme, il ne sait pas parler de lui et il paraît assez isolé dans sa réflexion. Son profil est du type **ESTR** :

Dominant	Pensée	(T)
Auxiliaire	Sensation	(S)
Tertiaire	iNtuition	(N)
Inférieur	Sentiment	(F)

Hervé a occupé un poste de chercheur "doctorant" au CEA et à travaillé sur les problématiques de continuation du VIH sur certaines cellules du cerveau.

Je tiens à préciser qu'il m'a fallu plusieurs entretiens pour que mon interlocuteur puisse me verbaliser les choses de cette manière.

Le doctorat, pour diverses raisons, n'a pu être soutenu, néanmoins, Hervé est titulaire d'un DEA et d'une Maîtrise en biologie.

La non obtention du doctorat a été vécue comme un échec et semble avoir rendu toute projection impossible.

Le profil présente d'emblée un avantage considérable dans le redéploiement de son positionnement professionnel.

Les fonctions indiquent clairement que l'interlocuteur possède un profil en adéquation avec ses études. Quelques séances de travail ont été nécessaires pour réajuster le projet ; en effet, il a été facile d'aller vers des métiers d'assistant de recherche, d'assistant ingénieur, voire celui de formateur d'utilisateur d'automates dans le secteur pharmaceutique, recherches médicales, cosmétiques, laboratoires d'études et de traitement, etc.

Cependant nous avons d'emblée à anticiper les obstacles à venir pour rendre réalisable le projet.

Le 1^{er} : l'**iNtuition en Tertiaire**, le doute qui taraude Hervé allait sans cesse revenir comme un boomerang. Au gré de son humeur, il se présente par moment comme surqualifié par rapport à certains métiers et sous qualifié pour d'autres, il décrit le secteur comme bouché, avec très peu d'annonces. Il se définit comme généraliste possédant très peu de technique etc. Son pessimisme est toujours de rigueur. A chaque début de séance, il fallait retravailler sur cette fonction, amener l'interlocuteur à envisager des possibilités de réussite ou en tout cas faire en sorte que cela puisse devenir possible.

Un travail sur la clarification de ses compétences et sur leur "opérationnalisation" suivi d'un accompagnement sur l'estime de soi lui a permis de retrouver l'optimisme et la force de croire.

Le second : il fallait ouvrir la voie de l'**Inférieur Sentiment (F)**, ou du moins lui faire prendre conscience que la relation aux autres, empathie, savoir parler de soi, savoir expliquer, sans culpabilité ni crainte, sa non soutenance de doctorat à des recruteurs potentiels étaient des éléments aussi importants que le reste et participaient pleinement à la réalisation de son projet. C'est dans ce sens que l'intéressé a souhaité faire des séances de simulation d'entretiens sur les aspects de son parcours qui lui faisaient obstacle.

4) RESTITUTION DE LA FEUILLE DE PROFIL

Remettez la feuille de profil à votre interlocuteur, demandez- lui de lire son profil.
Accordez-lui quelques minutes (10 minutes maximum).

Demandez-lui de souligner ou de relever, dans un premier temps, ce qui peut susciter son incompréhension, son étonnement ou son adhésion.

Explicitez les concepts, les notions voire les phrases qui peuvent lui paraître complexes.

Demandez-lui de trouver son Dominant, son Auxiliaire, son Tertiaire, son Inférieur en relisant son profil.

NB : pour certaines personnes qui ne se reconnaîtraient pas à travers leur profil, vous pouvez adopter la solution suivante :

Interrompre l'explication et leur demander de vous parler de leur métier ou de leurs expériences significatives.

Essayez de faire le rapprochement entre leur métier et les fonctions et les préférences en termes de fonctions, responsabilités, contextes de travail, etc.

EXEMPLE : Je suis comptable dans une PME, je m'occupe de toute la saisie, je travaille en relation avec les autres services, je suis souvent sollicité au téléphone.

La comptabilité = procédures à partir de faits logiques (T)

Sollicitation constante au téléphone = exige de l'adaptation (O)

La saisie, les écritures renvoient à la Sensation (S)

La source d'énergie est souvent facile à connaître, elle est perceptible à travers l'attitude de la personne et surtout à travers le contexte de travail en l'occurrence ici (E).

Il est fort possible que le décalage s'estompe, mais vous pouvez être surpris par la dimension de la personnalité suradaptée. Ce comptable **ESTO** peut être en réalité ENFO.

Des exemples de ce type arrivent très rarement.

LES SOURCES D'ERREURS :

- La Sensation est souvent confondue avec le Sentiment
- L'iNtuition est source de confusion avec Sensation et Sentiment
- Plusieurs personnes attribuent la décision au paramètre "traitement de l'information"
- Les pôles Structuration et Flexibilité sont souvent attribués à la source d'Energie.

5) APPROFONDISSEMENT APPROPRIATION DE L'OUTIL

La feuille de profil est toujours accompagnée par un outil d'approfondissement.

Il s'agit, surtout pour la personne, de s'approprier les résultats de ses évaluations afin de s'en servir de façon littérale et/ou transversale dans le cadre de ses démarches.

Aussi, la connaissance et la maîtrise des zones de confort et des zones à renforcer permettent aux personnes d'anticiper les obstacles futurs, de réajuster, en élaborant d'autres possibilités, d'avoir un canevas d'actions, de qualificatifs, lui permettant ainsi de s'en servir comme ressources :

- Présentation lors des entretiens
- Argumentaire pour la lettre de motivation et/ou lors d'entretiens
- Aide à l'élaboration des pistes professionnelles
- Meilleur ciblage des secteurs professionnels
- Connaissance des compétences transversales
- Développement de la communication
- Redynamisation et redéploiement des potentialités

Recommandez à votre interlocuteur de compléter l'outil d'approfondissement à partir de la feuille de profil.

Demandez-lui de vous faire part des difficultés rencontrées lors de ses travaux, car il est évident que cet outil vous servira lors des prochaines étapes.

De l'utilisation, nous ne faisons pas un dogme, il est raisonnable de ne pas opérer un contrôle à la séance, suggérez simplement à la séance suivante "où en est-il du travail effectué ?, quelles sont les difficultés ? Pour pouvoir lui apporter une aide concrète.

Souvenez-vous que nous restons fidèles à notre principe : nous apportons du contenu aux autres afin d'élaborer des pistes d'aide à la prise de décision.