

## Les outils d'amélioration personnelle

### Sophie Martre (81)

Parmi les nombreux outils « RH » utilisés couramment dans le cadre d'une amélioration personnelle, d'une orientation professionnelle ou du management d'équipes, il est toujours difficile d'effectuer une sélection. En effet, chaque outil aborde le thème avec un point de vue particulier et aucun n'est idéal.

Pour essayer de vous éclairer sur ce domaine, Centrale Carrière vous a proposé cette année des séminaires d'introduction à l'Ennéagramme au premier trimestre, à l'Analyse Transactionnelle au second, et vous propose de découvrir en Novembre la méthode MBTI, dans un atelier qui sera animé par Sophie Martre (promo 81).

Comme introduction à son atelier, elle nous présente dans la première partie de son article les éléments clés de la méthode MBTI. et, en deuxième partie, dans un tableau concis, les différences essentielles entre quelques uns des outils les plus connus : Les trois que nous vous avons fait découvrir cette année, et quelques autres, très riches également, que nous espérons pouvoir vous faire découvrir prochainement.

Christian Gury (78)  
Responsable Carrières

### ***Le M.B.T.I un outil pour explorer notre territoire individuel et collectif.***

Nous nous demandons souvent pourquoi tel collaborateur s'obstine à rendre son rapport d'activité à la dernière minute alors que les dates d'échéance étaient connues bien à l'avance. Ou bien, pourquoi notre N+1 nous entreprend de nouveau sur ses toutes dernières idées sans valider notre projet et le dossier concret que nous lui avons présenté. Qui n'a jamais eu à se plaindre d'un collègue sur lequel il était impossible de compter: « une vraie girouette qui n'écoute que le dernier qui parle ! » ...

Notre vie personnelle et professionnelle est remplie d'exemples de ce genre: malentendus, incompréhensions mutuelles qui peuvent dégénérer en conflits, voire en ruptures. Chacun de nous voit le monde au travers de lunettes et imagine tout naturellement que les autres portent les mêmes lunettes. Mieux se connaître c'est assumer la responsabilité de notre construction subjective de la réalité. C'est aussi s'oublier soi pour mieux accepter l'autre et ses différences.

A partir de l'observation concrète de ses patients, Carl G. Jung, psychiatre suisse, contemporain de Sigmund Freud, a mis en évidence l'existence de différentes structures mentales qu'il a nommées attitudes et fonctions puis regroupées dans une typologie. De l'autre côté de l'Atlantique, Katharine Briggs et sa fille Isabel Myers ont apporté la dimension opérationnelle aux concepts de Jung. Elles ont consacré leur vie à développer un questionnaire permettant de déterminer rapidement le type psychologique d'une personne tel que Jung l'avait défini. Le **M.B.T.I** (**M**yers **B**riggs **T**ype **I**ndicator) publié pour la première fois en 1962 est actuellement l'indicateur de personnalité le plus utilisé dans le monde, il comprend 88 questions, il est traduit dans une trentaine de langues et le nombre de passations annuelles est estimé à 4 millions.

Le principe du MBTI est simple; les variations de comportement observées entre les individus ne sont pas le résultat du hasard mais la conséquence de **préférences** spontanées. Ces préférences se définissent selon quatre dimensions fondamentales et leur combinaison conduit à des familles de caractères ou «**types psychologiques**». Chaque type est décrit par les quatre lettres qui représentent la préférence pour chacune des dimensions. La description des quatre dimensions du MBTI, en page suivante, vous mettra sur la voie pour trouver votre type sans pour autant vous coller une étiquette! Chacun de nous est unique. L'intérêt du MBTI est de fournir une grille de lecture pour nous aider à nous retrouver dans le maquis des différences et à tirer parti de (plutôt que de lutter contre) ces différences.

Outre sa simplicité d'utilisation, le MBTI se distingue par ses qualités métrologiques (fidélité et validité). Sa pertinence et sa finesse en font un des instruments privilégiés des consultants et coachs, que ce soit dans le domaine de l'orientation professionnelle, du développement personnel ou du développement des organisations.

Nous vous invitons à approfondir la connaissance de cet outil au cours d'un prochain atelier qui vous permettra de passer le questionnaire et de découvrir votre type psychologique.

Si vous avez envie de savoir si vous êtes un(e) ISFJ, ou un(e) ENFP ou encore un(e)ESTJ parmi les 16 combinaisons possibles, répondez aux questions suivantes:

Première dimension:

Où préférez puiser votre énergie?

Si vous vous ressourcez plutôt au contact de personnes, d'événements, si votre énergie est globalement tournée vers l'extérieur, vous avez très probablement une préférence pour l'extraversion (E). Au contraire, si vous vous ressourcez de préférence dans le monde interne des sentiments, idées et sensations, vous avez probablement une préférence pour l'introversion (I).

Vous avez du mal à trancher? C'est normal, chacun de nous utilise les 2 pôles selon les circonstances, même si un seul l'emporte: celui qui nous demande le moins d'effort et qui correspond à une préférence spontanée, non réfléchie.

*Quizz: A votre avis qui de Darwin ou d'Einstein était extraverti?*

Deuxième dimension:

Sur quel type d'information préférez vous porter votre attention?

Si vous aimez le concret, les faits précis et mesurables, si vous jugez la valeur d'une action aux résultats et vivez essentiellement dans le présent. Le processus mental qui vous caractérise est probablement factuel ou «sensoriel» (S), c'est un processus analytique. Au contraire si vous vous intéressez aux possibilités, aux potentialités, si vous projetez sans cesse dans le futur, le processus mental qui vous caractérise est probablement «Intuitif» (N), c'est un processus synthétique.

*Quizz (suite): Quel est le mode respectif de recueil d'information de Léonard de Vinci, et de Claude Bernard?*

Troisième dimension:

De quelle manière préférez-vous traiter les informations et prendre une décision?

Si vous avez tendance à prendre vos décisions sur la base de critères logiques et objectifs, votre préférence va peut être vers la fonction Pensée (T comme Thinking). Alors que si vous

vous décidez en fonction de valeurs personnelles, subjectives, votre préférence va sans doute vers la fonction Sentiment (F comme Feeling). Ce sont deux manières tout aussi rationnelles de prendre une décision, l'une consiste à s'appuyer sur un raisonnement impersonnel et logique et l'autre sur son for intérieur, son intime conviction.

Et vous, êtes-vous T ou F? Comment aimez-vous être reconnu ou apprécié? Comment réagissez-vous lorsque vous êtes critiqué?

*Quizz (suite): A votre vis, qui de Descartes ou Beethoven est un «F»?*

#### Quatrième dimension:

Quel style de vie préférez-vous?

Si votre attitude est plutôt réactive, si vous préférez être disponible le plus possible aux opportunités de la vie, si vous êtes flexible et adaptable, il est fort probable que votre préférence aille vers la fonction de Perception (P). Tandis que si vous préférez un style de vie méthodique et organisé, votre attitude est proactive, et votre préférence va probablement vers la fonction de Jugement (J).

Les différences sur cette dimension sont la source d'agacements qui jalonnent, à des fréquences plus ou moins rapprochées, les relations entre conjoints, parents et enfants, collègues...Quoi de plus agaçant pour une personne de type P de devoir planifier les vacances 6 mois à l'avance parce que son conjoint n'imagine même pas se décider pour une promo de dernière minute!

Et vous, comment organisez vous vos vacances?

*Quizz (suite et fin): Quel est le style de vie respectif de De Gaulle et Mitterrand?*

Note: Je me suis largement inspirée pour la rédaction de cet article de la présentation des préférences dans «Les types de Personnalité» de Pierre CAUVIN et Geneviève CAILLOUX, ESF 1994, 6è édition 2005.

#### *Réponses au Quizz:*

*Darwin était Extraverti, Claude Bernard était un «S», Léonard de Vinci un «N», Descartes était un «T»; Beethoven un «F», De Gaulle un «J», Mitterrand un «P» (ses retards étaient légendaires).*

### **Panorama des principaux modèles de personnalités:**

En dehors du MBTI que je connais bien pour avoir été formée et le pratiquer régulièrement, il existe bien d'autres approches tout aussi solides, cohérentes et complètes. Mes échanges réguliers avec de nombreux consultants experts et tous excellents professionnels m'ont conforté dans cet état d'esprit d'ouverture et tolérance. Ce qui est remarquable c'est que tous ces outils ou approches partagent les mêmes points de vue :

- Une relation est d'autant plus efficace et un groupe d'autant plus performant que **chacun accepte l'autre tel qu'il est;**
- aucun indicateur ou modèle n'est meilleur qu'un autre;
- Tous se veulent **simples et partageables;**
- Tous vont de pair avec **une éthique solide.**

Dans le tableau suivant ont été résumées les approches les plus couramment utilisées par les consultants en ressources humaines (recruteur, gestionnaire de carrière, coach...)

Cette présentation est volontairement succincte et, bien entendu, très générale et partielle. Ceux qui le souhaitent pourront approfondir ces informations en utilisant les références bibliographiques indiquées.

TABLEAU RÉCAPITULATIF:

Modèle	Fondateur /dates	Principales caractéristiques	Lien avec
Analyse Transactionnelle (AT)	Eric BERNE (1950-70)	La structure psychologique d'un individu se révèle par la façon dont il communique avec autrui (modes <b>transactionnels</b> ) Théorie des états du moi (Parent, Adulte, Enfant) et du <b>Scénario</b> .	PNL, Systémique
	<i>« Des jeux et des hommes » Eric BERNE</i> <i>« Structure et dynamique des organisations et des groupes » Eric BERNE</i>		
Ennéagramme	O. ICHAZO (1950) NARANJO (1970) H.PALMER, B.OCHS (1980)	Très ancienne pratique appliquée à la personnalité et au développement personnel et professionnel dans une approche globale et synthétique. Grille de lecture en <b>9 points ou types de comportement</b> . Au delà de la classification, permet de <b>comprendre les motivations</b> cachées sous nos choix et comportements.	PNL, MBTI
	<i>« La force de l'Ennéagramme: agir juste, coacher, manager » Helen PALMER et Paul BROWN</i> <i>« Trouver rapidement son profil enneagramme et savoir qu'en faire... »</i>		
Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)	C.G.JUNG (1920) I. MYERS, K. BRIGGS (1940-1980)	Mise en oeuvre opérationnelle de la théorie de JUNG (préférences, 4 dimensions psychiques, polarité, dynamique des fonctions) qui aboutit à <b>16 types</b> . La <b>différentiation des fonctions dans le temps</b> et le <b>potentiel de développement des fonctions négligées</b> en font un modèle très utilisé en orientation professionnelle	PCM
	<i>« Les types de personnalité » Geneviève CAILLOUX et Jacques CAUVIN</i>		
Process Communication PCM	Taibi KAHLER (1970-1980)	Centrée sur les processus de de communication. <b>6 types</b> de personnalité et description des <b>processus positifs et négatifs</b> associés à chaque	AT et MBTI

		type. Simple et pragmatique	
	« <i>Comment leur dire...: la Process Communication</i> » G. COLLIGNON		
Team Management System (TMS)	Ch. MARGERISON et Dick Mc CANN	Typage des personnalités en fonction des besoins de l'Entreprise (8): organisateur, contrôleur, explorateur, conseiller...avec pour objectif d'optimiser les <b>complémentarités et la performance des équipes.</b>	
	« <i>Team management: Practical New Approaches</i> » C.Margerison and D. Mc Cann		
Programmation Neuro-linguistique (PNL)	John GRINDER et Richard BANDLER (1970-80)	Ensemble d'outils et techniques qui permettent à un individu de réaliser ses objectifs et d'être plus efficace. Principaux concepts: <b>cadre de références, ancrage, métaprogrammes, filtres, recadrage, synchronisation, états ressources</b>	AT, Systémique
	« <i>Sources et ressources de la PNL</i> » de Antoine et Daniel PINA « <i>Les secrets de la communication</i> » de Bandler et Grinder		

Remarque: l'Approche Systémique est citée à plusieurs reprises en lien avec certains modèles de personnalité sans avoir été explicitée. En effet cette approche ne correspond pas à une typologie des personnalités, bien au contraire la personnalité d'un individu est considérée comme une boîte noire et n'intéresse en rien le Systémicien. Elaborée entre les années 1950 et 1970, la Systémique est le fruit des recherches de l'Ecole de Palo Alto en Californie. Elle constitue un vaste ensemble théorique reposant sur 5 concepts: finalité, synergie, homéostasie, complexité et adaptabilité, information.

En terme de communication, la personnalité des individus compte moins que les règles du système qu'ils instaurent entre eux. Par conséquent, pour traiter les difficultés relationnelles d'un individu ou d'un groupe il vaut mieux agir sur les règles que sur l'individu lui-même. Les modes d'intervention de la systémique sont en lien direct avec l'AT et la PNL (recadrage, les jeux psychologiques,...)

Si cette approche vous interpelle ou vous séduit, de nombreux ouvrages répondront à votre curiosité, parmi lesquels:

« Une logique de la communication » de Paul WATZLAWICK (un des pères avec BATESON de l'Approche systémique) et « Systémique et entreprise » de Jacques-Antoine MALAREWICZ.

Sophie Martre (81)