

Objectif

Ce document montre comment les 16 profils de personnalité du MBTI® peuvent être projetés sur toute organisation, entreprise, équipe ou groupe de travail, permettant ainsi d'y rattacher ou de placer ses membres en fonction de leurs préférences au travail **en plus** de leurs compétences.

Cette réflexion se base sur trois hypothèses empiriques :

- Une personne sera plus performante sur le moyen et le long terme si elle réalise une activité qui se situe dans sa zone de préférences (confort) ;
- Une personne pourra acquérir des compétences qui lui manquent beaucoup plus facilement si elles sont en lien avec une activité qui se situe dans sa zone de préférences (motivation) ;
- Toute personne possède un certain degré de flexibilité, lui permettant de ne pas se cantonner à un seul profil de préférences, mais de « naviguer » dans d'autres zones de préférences avec plus ou moins de facilité.

Cette réflexion et analyse est particulièrement utile pour les créatrices et créateurs d'entreprises qui se lancent à plusieurs, pour mieux s'associer et se répartir les activités sous le regard de la double complémentarité des compétences et préférences au travail.

Les personnes et leurs préférences au travail

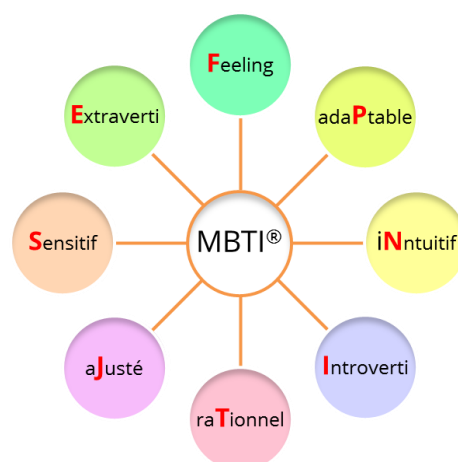
Le MBTI® - Myers Briggs Type Indicator est un outil d'évaluation permettant de déterminer le type ou profil psychologique d'un sujet, suivant une méthode proposée en 1962 par Isabel Briggs Myers et Katherine Cook Briggs.

Il prend ses racines dans des études du psychologue Karl Jung sur l'existence de types de caractère psychologique, dont il a publié les éléments théoriques déjà en 1921.

Aujourd'hui, cette même théorie et le MBTI® ont été la source de nombreux outils et utilisés par des millions de personnes.

Le MBTI® utilise quatre dimensions avec deux polarités¹ chacune, pour évaluer les préférences de la personnalité :

- E**xtraversion (**E**) ou **I**ntroversion (**I**) : d'où la personne tire son énergie et vers quoi elle préfère l'orienter ;
- S**ensation (**S**) ou **i**Ntuition (**N**) : le type d'information que la personne recueille spontanément et auquel elle se fie ;
- r**aTionnel (**T**) ou **F**eeling (**F**) : le processus que la personne préfère utiliser pour prendre des décisions ;
- a**Justement (**J**) ou **ada**Ptation (**P**) : la façon dont la personne préfère aborder le monde extérieur.



¹ Les noms des polarités, ainsi que les noms des 16 profils et de leurs groupements ont été traduits de l'anglais et adaptés au contexte entrepreneurial.

En plus du test officiel de la fondation Myers Briggs, de nombreux autres existent, la plupart définissant les 16 profils résultant directement de la combinaison des quatre paires de lettres (polarités).

Dans le cadre d'une réflexion de l'utilisation du MBTI pour l'entrepreneuriat nous² avons adapté la terminologie générique anglaise à une terminologie française, plus orientée pour les préférences au travail au sein des entreprises³ :

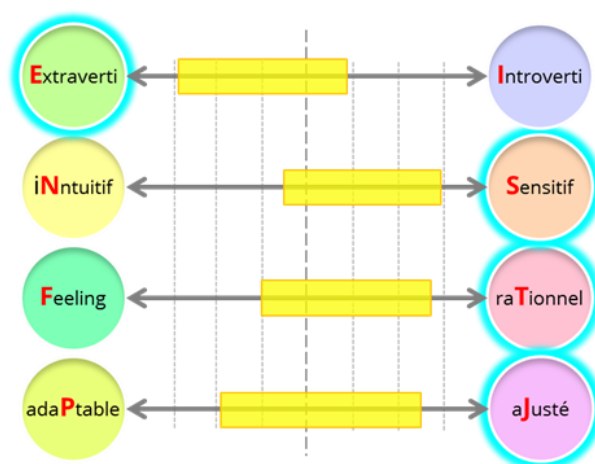
ENFJ – Mentor	ESFJ - Fournisseur	INFJ - Conseiller	ISFJ - Conservateur
ENFP - Inspirateur	ESFP - Politique	INFP - Idéaliste	ISFP - Conciliateur
ENTJ - Directeur	ESTJ - Manager	INTJ - Organisateur	ISTJ - Inspecteur
ENTP - Inventeur	ESTP - Leader	INTP - Concepteur	ISTP - Réalisateur

Ensuite, toujours dans ce même cadre de réflexion de l'utilisation du MBTI pour l'entrepreneuriat nous en sommes arrivés à considérer comme fondamental le fait qu'une personne ne soit pratiquement jamais cantonnée dans une seule des polarités des quatre dimensions, mais qu'elle peut se comporter d'une manière plus flexible.

Ainsi, une personne le plus souvent dans l'extraversion, tirant son énergie du contact avec les autres, pourra aussi avoir des moments où elle puisera son énergie dans sa concentration sur certaines tâches et réflexions.

Cela nous a conduit à la conclusion qu'une personne a un profil prédominant de préférence au travail, mais aussi quatre autres profils dans lesquels elle se sentira relativement à l'aise et satisfaite, en permutant chaque fois une seule des quatre polarités (lettres).

Ainsi, un profil de prédominance ESFJ – Fournisseur, pourra « naviguer » dans les profils :



- **ESTJ** : 1^{ère} permutation - Manager
- **ISFJ** : 2^{ème} permutation - Conservateur
- **ESFP** : 3^{ème} permutation - Politique
- **ENFJ** : 4^{ème} permutation - Inspirateur

² Réflexion menée par Latha Heiniger, Charlene Padoan, Michel Bonjour et Claude Michaud, dans le cadre d'un projet de « remotivation » de collaborateurs seniors, via le bénévolat d'entreprise dans le tissu associatif.

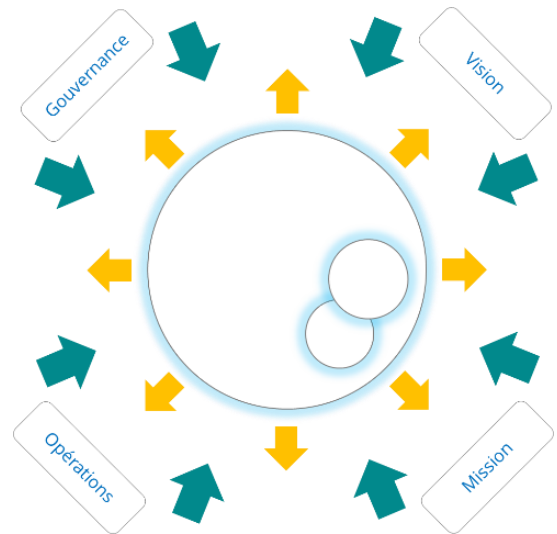
³ Descriptions synthétiques en annexe

La segmentation de l'organisation en fonction des polarités du MBTI®

Une organisation, une entreprise ou toute équipe contribuant à un but, peut être considérée comme un système vivant, avec son fonctionnement interne, sa frontière (membrane) avec l'extérieur et ses échanges avec le monde externe.

Dans ces échanges figurent, entre autres :

- Les produits et services résultant de sa production ;
- Les ressources nécessaires à son fonctionnement et à sa production, telles que l'infrastructure, les matières premières, les collaborateurs alloués, les finances, etc.
- Des influences respectives sur la gouvernance, etc...



Comme nous le verrons plus en avant, cette similitude avec les systèmes vivants « complexes » implique quatre grands axes de définition et action :

- La **mission** : soit le but de l'organisation ou de l'équipe, ce qu'elle produit, pour qui elle le fait et pour quels résultats obtenus ou impacts provoqués, impliquant le développement de ces mêmes produits et services ;
- La **vision** : soit la perception d'une position future dans son contexte et la stratégie qui en découle, impliquant les choix des diverses actions pour la mettre à exécution ;
- La **gouvernance** : soit toutes les activités qui impliquent la communication, les relations, les négociations et les prises de décision, à l'interne ou relatives au contexte externe ;
- Les **opérations** : soit toutes les activités qui permettront de produire les prestations à échanger avec le contexte externe.

La meilleure manière de représenter un système vivant, et par conséquent une organisation, est un cercle, terme cher à l'holocratie et diverses autres approches sur la gouvernance. Nous l'avons segmenté en quatre mouvements, ou quatre « coupes », correspondant aux quatre polarités du MBTI®.

1^{er} mouvement : segmentation par la polarité **S**ensitif/**I**ntuitif

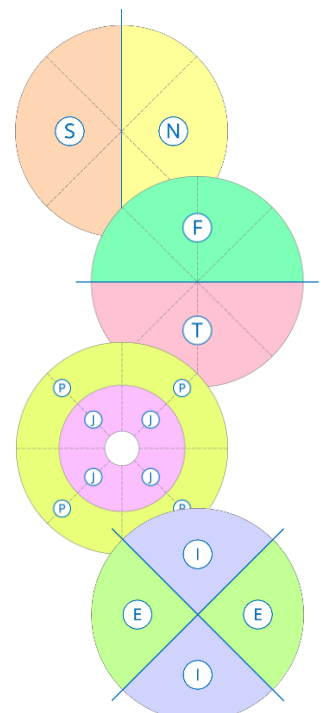
Cette division entre les personnes plus orientées sur les sens et le factuel de celles qui se reposent beaucoup sur l'intuition et de l'information non formellement confirmée, s'est faite tout simplement à la verticale.

2^{ème} mouvement : segmentation par la polarité **r**ationnel/**F**eeling

Après une division à la verticale, une découpe à l'horizontale était le choix évident, en utilisant la dimension de la prise de décision, allant de la pure rationalité à une approche plus basée sur le feeling.

3^{ème} mouvement : segmentation par la polarité **a**justement/**ada**ptation

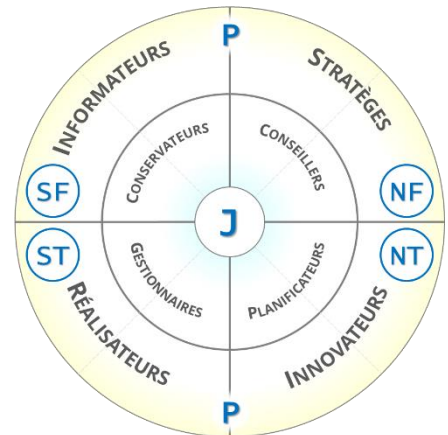
Il nous a paru logique de procéder à une découpe suivante circulaire, explicitant bien la différence entre la partie interne, plus ajustée à des processus



définis et contrôlés, et la nécessité de flexibilité et d'adaptation, près de la frontière proche du contexte externe.

Ces trois premiers mouvements ont résulté en une division de la « cellule organisationnelle » en quatre quadrants et huit secteurs avec :

- Les innovateurs et planificateurs, dédiés principalement à la mission ;
- Les stratèges et les conseillers, responsables de la vision et de son application ;
- Les informateurs et conservateurs, principaux acteurs de la gouvernance ;
- Les réalisateurs et gestionnaires, rattachés à la production.

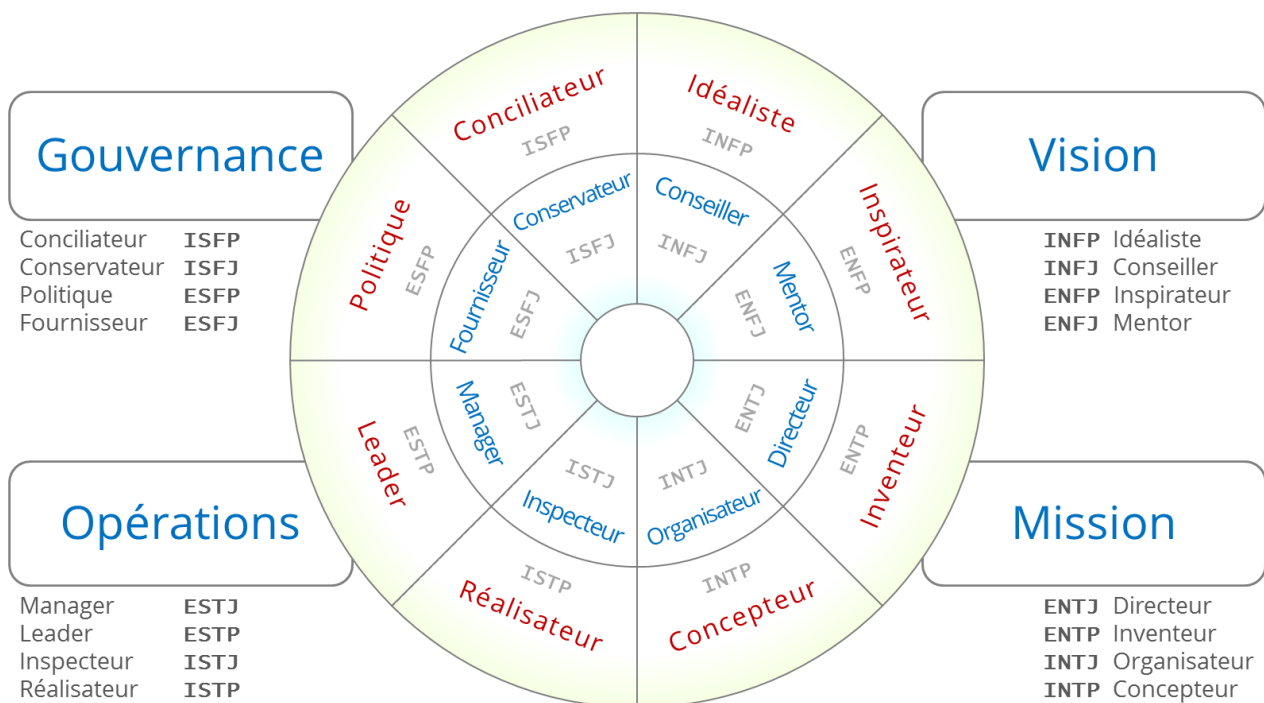


4^{ème} mouvement : segmentation par la polarité Extraverti/Intraverti

Par soucis de géométrie de l'ensemble et d'égalité de répartition, nous avons finalement segmenté le disque représentant l'organisation en quatre secteurs de même dimension, deux pour l'extraversion et deux pour l'introversion.

La projection des profils sur la segmentation de l'organisation

Le résultat final de cette segmentation sont 16 « secteurs » d'activités au sein de l'organisation, regroupés en 4 principaux quadrants, et sur lesquels se projettent les 16 profils de préférences au travail.



Plusieurs premières observations peuvent en ressortir. Par exemple, le quadrant de la mission reçoit les profils -NT-, capables d'utiliser leur raisonnement même sans la totalité des informations, alors que le quadrant de la gouvernance attirera plus les profils -SF-, utilisant des informations plus factuelles, mais capables de décider au feeling.

Un des avantages est aussi la compréhension mutuelle des modes de fonctionnement des autres personnes de l'organisation.

Il est clair que cette représentation ne doit pas être considérée comme une contrainte, mais plutôt comme un outil de réflexion et sensibilisation.

Mais l'observation la plus intéressante est d'observer la géographie absolument répétitive des permutations de chaque profil de préférences au travail.

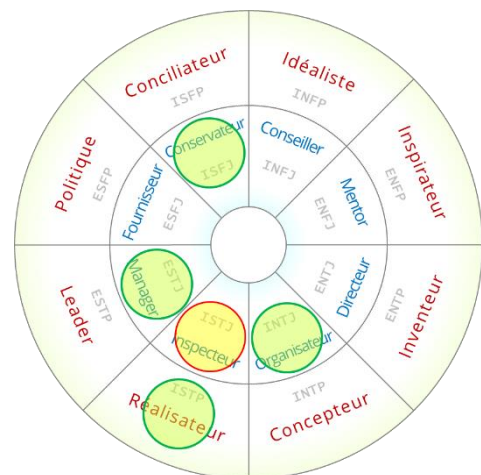
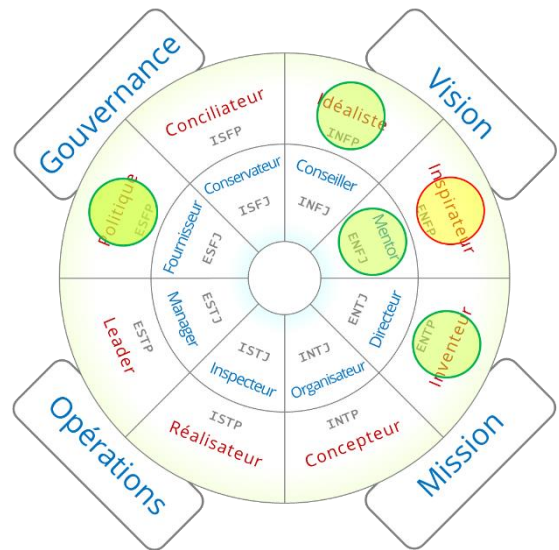
Chaque profil de préférences au travail trouvera trois de ses permutations d'une unique polarité dans les « cases » immédiatement adjacentes et la quatrième en effet miroir.

Quel que soit le profil, il pourra être facilement à l'aise dans les trois quadrants, grâce à ses permutations et maintenir une bonne performance. Mais le quadrant à l'opposé de celui où il se trouve sera toujours un terrain plus ingrat. Demandez à un idéaliste de devenir un inspecteur du travail fait par les autres et vous courrez au-devant de sérieux ennuis !

Deux conséquences sont importantes pour le lancement des entreprises :

- 1) Une personne créant seule son entreprise ne pourra en aucun cas aimer réaliser toutes les activités dans son entreprise, mais en comprenant mieux quelles sont les profils qui lui sont les mieux adaptés, elle pourra se préparer en connaissance de cause ;
- 2) Deux personnes créant ensemble une entreprise ne pourront couvrir en partie l'ensemble des quadrants par leurs préférences et leurs permutations, que si elles n'ont pas leur profil principal dans le même quadrant.

Les exemples ci-contre montre deux profils de préférences au travail (en jaune) et leurs permutations (en vert)



Conclusions

Le MBTI®, si on ne le considère pas d'une manière binaire, n'enferme personne dans une « case », mais ouvre la compréhension à des prédominances accompagnées d'un infini de petites variations, entre des opposés tels que l'Inspirateur et l'Inspecteur. La notion des permutations donne déjà une ouverture pour une plus grande flexibilité et la projection du MBTI® sur l'entreprise donne l'ouverture à une nouvelle compréhension de la performance individuelle : l'alliance entre compétences et préférences, entre le savoir-faire et l'aimer faire.



Annexe : courtes descriptions et caractéristiques des 16 profils

Dans le cadre d'une réflexion de l'utilisation du MBTI® pour l'entrepreneuriat nous avons adapté la terminologie générique anglaise à une terminologie française, plus orientée pour les préférences au travail au sein des entreprises et nous avons synthétisé une courte description pour chacun de ces profils :

ENFJ – Mentor :	Est imaginatif, expressif et consciencieux. Aime le contact avec les autres. Apprécie découvrir des nouvelles idées et possibilités.
ENFP – Inspirateur :	Est enthousiaste, imaginatif et individualiste. Aime comprendre et inspirer les personnes qui l'entourent.
ENTJ – Directeur :	Est intuitif, innovateur, systématique et analytique. Ecoute avec attention les idées des autres et les possibilités nouvelles.
ENTP – Inventeur :	Est inventif, analytique et indépendant. Poursuit ses idées avec enthousiasme et énergie. Aime comprendre et inspirer les autres.
ESFJ – Fournisseur :	Est ordonné, consciencieux et réaliste. Aime travailler au contact des autres.
ESFP – Politique :	Est de nature conviviale et facile à vivre avec les personnes qui l'entourent. Prête attention à leurs sentiments et leurs besoins. Aime les nouvelles expériences pratiques.
ESTJ – Manager :	Est factuel, analytique et systématique. Apprécie aller au bout des choses et terminer le travail commencé.
ESTP – Leader :	Est de nature tolérante et facile à vivre. Prête attention aux détails et aux choses. Aime les nouvelles expériences pratiques.
INFJ – Conseiller :	Est consciencieux, sérieux et persévérant dans les valeurs qui lui tiennent à cœur. Attache de l'importance à aider les autres et se développer.
INFP – Idéaliste :	Est imaginatif, indépendant, curieux et empathique. Aime voir toutes les possibilités qui s'offrent à lui.
INTJ – Organisateur :	Est logique, attentif et très indépendant. Attache de l'importance à l'organisation. Fais preuve de sérieux et de persévérance.
INTP – Concepteur :	Est réfléchi, indépendant et curieux. Aime organiser ses idées.
ISFJ – Conservateur :	Attache de la valeur aux personnes qui l'entourent et fais preuve d'empathie. Est sympathique, calme et responsable. Apprécie les environnements harmonieux et ordonnés.
ISFP – Conciliateur :	Est loyal, réfléchi et réaliste. Apprécie le contact avec les personnes et se soucient d'eux. Aime profiter du moment présent.
ISTJ – Inspecteur :	Attache de la valeur aux traditions et à la loyauté. Est d'un naturel calme, sérieux et responsable. Apprécie la logique et prend plaisir à faire les choses de manière organisée.
ISTP – Réalisateur :	Est réfléchi et a le sens pratique. Aime observer la vie avec un regard curieux et détendu.