

Contact

mai / juin 2010 - n°86

BELGIQUE-
BELGIE

P.P
Bruxelles x
1/4072

Bureau de dépôt
Bruxelles X
Bimestriel
mai / juin 2010
P 302062

André Buron

L'histoire de Françoise MBTI et compétences

QUAND ON PARLE DES COMPÉTENCES, ON PENSE SOUVENT AUX DIFFÉRENTS TYPES DE SAVOIRS. MAIS QU'EN EST-IL DES APTITUDES PERSONNELLES ET DE LEUR DÉVELOPPEMENT? ANDRÉ BURON NOUS PRÉSENTE ICI LE MBTI AU TRAVERS DE L'HISTOIRE DE FRANÇOISE.

Les compétences sont des comportements que certaines personnes maîtrisent pour gérer avec efficacité une situation professionnelle donnée, souvent complexe. Pour Cl. Lévy-Leboyer¹, elles représentent un trait d'union entre les caractéristiques individuelles et les qualités requises. Sera donc compétente, la personne capable de mobiliser adéquatement ses ressources au bon moment!

Pour mémoire, le MBTI (Myers Briggs Type Indicateur) est une typologie inspirée des travaux du psychiatre et psychanalyste, C. G. Jung³.

L'histoire de Françoise Un exemple concret va nous permettre de décrire notre démarche.

Françoise est responsable d'un service du personnel dans une entreprise. Elle vient nous voir pour un "coaching" parce qu'elle se dit dépassée: trop de sollicitations de toute part, des demandes contradictoires et toujours en urgence de ses "clients", une équipe de trois collaborateurs motivés, mais jeunes, c'est-à-dire avec peu d'expérience. Françoise connaît son métier et souffre de ne pas pouvoir l'exercer avec le sérieux et le professionnalisme qu'elle estime devoir lui consacrer. Elle me formule deux attentes précises: gérer ses priorités et apprendre à déléguer.

Après deux séances, je lui parle du MBTI. En effet, il me semble que cette typologie va d'abord nous apporter une méthode pour organiser nos observations et structurer notre réflexion. Ensuite, la connaissance de son profil pourrait nous aider à comprendre la manière dont Françoise vit son travail et utilise ses compétences. Et donc, Françoise répond à un questionnaire, puis valide le profil qui s'en dégage.

Quelles sont ces ressources ?

Quand on parcourt la littérature francophone et notamment celle de Guy Le Boterf, considéré comme un des meilleurs experts du management des compétences, on constate qu'il consacre à peine une page aux aptitudes personnelles par rapport à la trentaine d'autres sur les savoirs². Or celles-là ne peuvent être négligées, mais il est vrai qu'elles sont difficiles à décrire. Constatant leur importance dans notre travail de consultant, nous avons trouvé dans la typologie du MBTI un cadre pour identifier certaines de ces qualités et en rechercher la pertinence dans le développement des compétences.

- 1/ Cl. Lévy-Leboyer, *La gestion des compétences*, Ed. d'Org., Paris, 1997
- 2/ G. Le Boterf, *De la compétence à la navigation professionnelle*, Ed. d'Org., Paris, 1997, p. 133.
- 3/ C-G. Jung, *les types psychologiques*, Georg Ed., Genève, 1993 (4^{ème} Ed.)

Dans ce numéro

- L'histoire de Françoise P 1-3
- Les estivales P 2
- Agenda et le 40^{ème} du CFIP P 4

conseil • formation • intervention

centre pour la formation & l'intervention psychosociologiques

Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - Tél 02 770 50 48 - www.cfip.be - secretariat@cfip.be



Selon P. Cauvin et G. Cailloux⁴, la personnalité correspondant à son profil a un sens aigu de ses responsabilités et de sa mission. Elle tient à respecter les priorités qu'elle a défini avec son supérieur hiérarchique et veille à ce que les procédures soient respectées. Rigoureuse et efficace, elle accepte difficilement les demandes contradictoires, les changements, les retards qui l'obligent à modifier son plan d'action et surtout à bâcler certaines tâches par manque de planification.

Françoise retrouve dans cette description ses qualités, mais aussi ses faiblesses. En effet, son souci de perfection rend la délégation difficile. Elle tient à garder le contrôle et peut se montrer critique quand le résultat n'est pas conforme à ce qu'elle a prévu. Bref, elle est reconnue pour ses compétences professionnelles lorsqu'elle remet un avis juridique qu'elle a pris le temps de bien argumenter, mais se trouve malheureuse dans la fonction de cheffe de service.

L'apport du MBTI *Nous pouvons déjà dégager une première réflexion de notre cheminement à l'aide du MBTI.*

En "mettant des mots sur ce qu'elle vit au quotidien", Françoise identifie et prend conscience de certaines de ses ressources. Ainsi, elle est tout naturellement sensible au factuel : événements concrets et quantifiables, procédures, délais, etc. Elle est également capable de mettre en œuvre une faculté d'analyse rigoureuse et devient redoutable lorsqu'elle réalise un diagnostic. Dans le langage MBTI, nous dirons qu'elle utilise sa fonction "sensation". Définissons ces concepts. Qu'entend-on par fonction ?

Selon le Robert, c'est un ensemble de propriétés actives concourant à un même but chez l'être vivant. Il donne l'exemple de la fonction de nutrition. Pour C. G. Jung, "C'est une certaine forme d'activité psychique qui, quelque soient les circonstances, reste dans son principe semblable à elle-même, (...) telle une force physique qui peut chaque fois être considérée comme une forme déterminée de l'énergie potentielle"⁵. Il en distingue quatre : la pensée, le sentiment, la sensation et l'intuition⁶.

Chaque personnalité possède ces quatre fonctions, mais, observera l'auteur, nous n'allons pas les utiliser de manière identique. Nous allons développer une fonction préférentielle qui déterminera notre type psychologique. "Les exigences du milieu social font que l'homme différencie toujours principalement et en premier lieu la fonction qui correspond le mieux à ses aptitudes naturelles ou qui lui offre le plus sûr moyen du succès"⁷. Nous aurons donc une fonction préférée ou principale et trois secondaires.

Nous pouvons donc penser que la fonction, aptitude ou qualité naturelle, est bien une ressource et dans la situation de Françoise, la sensation est cette fonction principale. Définissons le concept de sensation dans le langage MBTI. Comme nous l'avons observé chez Françoise, la fonction sensation permet à la personne de sentir ce qui se passe en elle et autour d'elle. Elle favorise l'utilisation de ses cinq sens et accorde beaucoup d'importance aux données de l'expérience. Le type "sensation" apprécie le concret mesurable et vérifiable, il est à l'aise avec la méthode et l'organisation séquentielle ; bref, il est bien dans le présent.

LES ESTIVALES 2010 DU CFIP Voici l'été revenir, et avec lui, les vacances et nos "estivales". Avant de vous reposer, nous vous invitons à prendre un temps pour pauser, un temps pour panser, un temps pour penser. Respirer, retrouver le souffle, prendre soin de soi et se donner du bien être physique, psychologique, intellectuel, tel est l'objectif des journées "estivales" qui auront lieu **du 29 juin au 9 juillet 2010. Retrouvez les détails et inscrivez-vous sur notre site www.cfip.be.**

S'ARRÊTER, RESPIRER POUR PRENDRE SOIN DE SOI, S'ALLÉGER.

- ▶ **S'ARRÊTER, RESPIRER, RECONTACTER LE SENS DE SES ACTIONS/ DE SON TRAVAIL ET PRENDRE SOIN DE SOI.**
Animée par F. Lemoine, A. Crespel et J. De Beer, les 29 et 30/06 - 274 €
- ▶ **CRÉATIVITÉ ET HUMOUR : QUAND LE CLOWN S'EN MÊLE !**
Animée par J. Gillissen, les 01 et 02/07 - 260 €
- ▶ **FAIRE DE MON AGENDA UN ADJUVANT POUR GÉRER MES ACTIVITÉS SANS STRESS.**
Animée par J. Sepulchre, le 07/07 - 130 €
- ▶ **FAIRE DU TEMPS UN ALLIÉ EN LE GÉRANT CONFORTABLEMENT.**
Animée par J. Sepulchre, le 08/07 - 130 €
- ▶ **AUTOCOACHING : SOYEZ VOTRE PROPRE COACH ET PRENEZ SOIN DE VOTRE VIE !**
Animée par C. Lestienne, le 09/07 - 130 €

RESPIRER, S'ARRÊTER POUR PENSER ET RELIER SES CONNAISSANCES.

- ▶ **UNE JOURNÉE AVEC ERIC BERNE : UNE BALADE AVEC ERIC BERNE DANS LE JARDIN DE L'ANALYSE TRANSACTIONNELLE.**
Animée par V. Sichem, le 05/07 - 130 €
- ▶ **UNE JOURNÉE AVEC MORENO : À LA DÉCOUVERTE DE SON GÉNIE ET DE SON HÉRITAGE.** Animée par C. Nève-Hanquet et P. Fontaine, le 06/07 - 130 €
- ▶ **UNE JOURNÉE AVEC VIRGINIA SATIR.**
Animée par J-C Ribue, le 07/07 - 130 €
- ▶ **UNE JOURNÉE AVEC MILTON ERICKSON : À LA DÉCOUVERTE D'UN PSYCHOTHÉRAPEUTE HORS DU COMMUN ET DE SON ART DE GUÉRIR.** Animée par N. Duhamel, le 08/07 - 130 €
- ▶ **REGARDS SUR LES PROCESSUS DE GROUPE : UNE JOURNÉE AVEC MAX PAGES, KURT LEWIN, ETC.**
Animée par M. Desonai et N. Duhamel, le 09/07 - 130 €



Les attentes de Françoise

Revenons à la demande que Françoise nous a formulée lors du premier entretien : gérer ses priorités et apprendre à déléguer. Cette demande se situe loin, presque à l'opposé de là où elle excelle. **Elle nous demande de l'aider à développer des compétences nouvelles, originales et qui lui sont peu familières.**

En effet, elle se reconnaît cette puissance au travail et son souci de perfectionnisme. Elle a une grande confiance en elle dans ce domaine. Mais, me dira-t-elle, "c'est bien là ma faiblesse puisque dans ma mission, je dois définir des priorités et apprendre à déléguer". La lecture de son profil nous le confirme puisque parmi les fonctions secondaires, celle qui correspond à sa demande, est celle qui est la moins développée, soit celle que nous nommons "l'intuition"^{4/8}. Traduit dans notre "langage MBTI", sa demande devient : **pouvons-nous développer des fonctions secondaires et les utiliser avec la même habileté que la principale ?**

Comment avons-nous abordé la question des priorités avec Françoise ? **Nous avons travaillé la gestion des priorités principalement sur deux axes :**

- 1/ Réduire le stress engendré par les multiples demandes peu claires, vagues, toujours urgentes et parfois contradictoires qui lui venaient de son environnement en apprenant à négocier des objectifs, planifier des échéances et veiller à ce que chacun s'y tienne. Nous l'avons aidée à prendre de la hauteur et garder une vision de ses missions ;
- 2/ Exploiter de nouvelles ressources internes qu'elle maîtrisait peu. La planification des objectifs et la réduction du stress ont permis de libérer de l'énergie pour anticiper et projeter des changements dans le management de son service, par exemple une réorganisation des responsabilités et un plan de formation pour ses collaborateurs.

Rassurée pour elle-même et ses propres échéances, Françoise a pu davantage faire confiance à ses collaborateurs, se dégager d'un contrôle et les encourager à prendre des initiatives. En langage MBTI, nous avons développé la fonction "intuition". Définissons l'intuition.

Au contraire de la sensation qui nous situe dans le présent, l'intuition permet à la personne de sentir ce qui va arriver dans le futur. Le profil intuitif s'intéresse aux possibilités, cherche à construire une vision d'ensemble avant d'entrer dans les détails, à libérer son intuition et celle de ses partenaires. En effet, stimulé par les messages qui lui parviennent de l'environnement, l'intuitif s'ouvre à l'avenir en s'appuyant sur ses potentialités et ressources internes. Dans le cas de Françoise, **cette ouverture a été possible parce que nous avons veillé constamment à maintenir un cadre de sécurité en accompagnant la créativité de procédures et règles de fonctionnement.** Bien évidemment, ce travail a pris du temps ! Faciliter le développement de la créativité nécessite de parler de ses craintes et de ses réticences sans tabou et puis, d'expérimenter de nouvelles façons de faire en tâtonnant au début pour y aller en suite avec plus de tranquillité.

Conclusion

"Le professionnel est celui qui sait mobiliser sa subjectivité, son identité personnelle dans sa vie professionnelle"^{1/2}. G. Le Boterf ne parle pas ici du savoir être, ce qui serait illusoire et abusif, mais invite le professionnel à prendre conscience de ses potentialités pour les développer dans un contexte approprié. Or, dans notre travail quotidien, nous reproduisons souvent les mêmes pratiques, et même dans les situations plus complexes, nous faisons appel à des réflexes, des comportements qui nous sont familiers.

En effet, les circonstances de la vie nous ont amenés à utiliser davantage certaines habiletés. Nous faisons ainsi appel à ce que nous avons nommé la fonction principale parce qu'elle nous est plus familière. Mais il y en a d'autres disponibles, peu ou pas connues. Dans l'exemple de Françoise, nous avons vu qu'elle excelle dans l'observation des faits et dans l'administration d'un dossier complexe ; par contre, il lui est plus difficile de se dégager de ce concret pour développer une vision et anticiper le devenir de son service. Dans notre langage MBTI Françoise maîtrise la sensation qui est sa fonction principale et nous avons identifié que pour remplir sa mission, il lui fallait développer une fonction secondaire, l'intuition. Nous n'aborderons pas les autres fonctions dans cet article.

Le travail d'accompagnement que nous pratiquons vise à reconfigurer notre histoire c'est-à-dire reconnaître les fonctions secondaires et développer de nouvelles capacités d'action dans le registre professionnel. La réussite de cette démarche, soit mobiliser ses ressources, implique une double confiance :

1/ Confiance dans l'existence de ses ressources et dans la capacité de les utiliser efficacement. C'est avoir, dira G. Le Boterf, "une image de soi positive et évolutive"^{1/2}.

2/ Confiance dans l'accompagnateur qui soutient la rupture et la reconstruction. Si chacun dispose des mêmes fonctions, il appartient au sujet de les développer en lien avec son expérience et les opportunités qui se présentent dans son environnement social et culturel.



André Buron, Membre de l'association belge MBTI, utilise régulièrement la typologie MBTI en entreprise pour renforcer la gestion et la cohésion d'une équipe, former le management et faciliter la communication lors des évaluations.

Pour tout renseignement, contactez André Buron à l'adresse mail suivante : andre.buron@cfip.be

4/ P. Cauvin et G. Cailloux, *les types de personnalité*, Ed. ESF.

5/ C.G. Jung, *Les types psychologiques*, Op Cit, p.426.

6/ P. Cauvin et G. Cailloux, Op Cit., p. 21 - 23.

7/ C.G. Jung, *Les types psychologiques*, Op Cit, p.426.

8/ P. Cauvin et G. Cailloux, Op Cit., p. 21-23.

LE 40^{ÈME} DU CFIP

Audace, créativité, réseaux et sens :
enjeux pour les 40 ans à venir !

Pour fêter ses 40 ans, le CFIP se tourne vers l'avenir ! Face aux crises économiques et sociales successives, le CFIP prend l'initiative : découvrir, expérimenter et réfléchir, autour de personnes, de projets, d'initiatives et de méthodes novatrices, susceptibles de changer nos regards et nos pratiques !

> **Christian Armsperger**, économiste, éthicien et chercheur de sens, donnera une conférence qui portera sur le changement de paradigme dans lequel la société, les organisations et les individus évoluent. Les participants auront par ailleurs l'occasion d'approcher ce concept dans différents ateliers inédits. Cette conférence aidera le public à repérer les enjeux qui traversent les organisations chercheuses de sens. Un discours radical et secouant !



Rendez-vous ce Jeudi 28 octobre 2010, ...
et réservez votre soirée pour faire
la fête avec nous ! **Rendez-vous sur notre site
www.cfip.be pour plus de détails !**

Jeudi 28 octobre 2010 de 13h30 à 17h30
Palais des Congrès (centre, place d'Armes)
Namur

RENCONTRES ET DEBATS AU CFIP

Inscription (gratuite) sur www.cfip.be

COF2010	Les apports de la Programmation Neuro-Linguistique et de l'hypnose éricksonienne à la psychothérapie	Nicole Duhamel	01/06/2010 à 19h
COF1710	Y a-t-il une place pour le coaching lors des crises existentielles ?	Christian Lestienne	08/06/2010 à 19h

LES PROCHAINES FORMATIONS AU CFIP

Inscription sur www.cfip.be

PFO110	Valorisez vos compétences et votre expérience en créant votre portfolio !	Magali Pierre	12/05 et 03/06/2010
MAQ110	Manager la qualité : objectifs, stratégie, évaluation	Johan De Beer	17-25/05/2010
MPA110	Motiver et pousser à l'action	Fabrice Simon	17-18/05/2010
STG210	Mieux vivre le stress	Marc Drèze, Agathe Crespel	26-27/05, 07-24/06/2010
ATS310	Que dites-vous après avoir dit bonjour ? Sensibilisation à l'AT	Claudine Pauwels	27-28/05, 03-04/06/2010
PNL310	Introduction à la Programmation Neurolinguistique	Alexis Kestermans, Jean-Charles Ribue	28-29/05, 04-05/06/2010
SYA110	Lecture systémique de la relation socio-éducative	Charles Van Haverbeke	04-08/06/2010
CFM110	Développer des stratégies de négociation ou de médiation	Bernard Lukas, Jean Maertens	10-11/06/2010
ATG710	Etre excellent... à quel prix	Annie Bacquet	11-12-18-19/06/2010
DVS110	Développer une vision stratégique pour mon organisation	Jean Maertens	14-15/06/2010
GEH110	Le rapport à l'argent	Chantal Nève-Hanquet	19-20/06/2010
BSG110	Dépassez les limites du brainstorming !	Magali Pierre	21/06/2010
FCR210	Le formateur créatif	Charles Van Haverbeke	25-28/06/2010

Pour vous inscrire ou pour plus d'informations

www.cfip.be
secretariat@cfip.be
02/770 50 48

- LE CFIP EST RECONNU COMME
- ORGANISME D'ÉDUCATION
- PERMANENTE PAR LA COMMUNAUTÉ
- FRANÇAISE POUR SON ACTION
- DANS LE SECTEUR SOCIAL.