PRESENTATION DE L'INDICATEUR TYPOLOGIQUE DE POSTE



AVANT-PROPOS

Nous nous réjouissons de voir pousser de nouvelles branches sur l'arbre typologique. Celle que nous vous présentons aujourd'hui rendra de nombreux services pour permettre à chacun de mieux comprendre un poste de travail, qu'il en soit le titulaire ou le fournisseur.

C'est pourquoi nous n'avons pas hésité à soutenir dès le départ et accompagner tout du long l'initiative. Si nous l'avons fait, c'est aussi parce que nous étions sûrs de la déontologie des auteurs dont le but n'est pas de créer une adéquation simpliste entre type individuel et type d'un poste de travail, mais de fournir une occasion d'échange et de réflexion entre partenaires.

Cette brochure, le questionnaire qui en est le support pratique, le séminaire de formation qui permet de mieux utiliser la démarche, se situent ainsi dans le droit fil de l'Intelligence de Soi : différencier les opposés pour mieux les embrasser à partir du Moi Conscient. Ainsi efficacité économique et satisfaction au travail pourront se donner la main.

Geneviève Cailloux et Pierre Cauvin Introducteurs de la typologie Jungienne en France Lauréats du Mary McCaulley Life Time Achievement Award

PRESENTATION DE L'INDICATEUR TYPOLOGIQUE DE POSTE

1. L'ITP: OUTIL D'ANALYSE DES REALITES PROFESSIONNELLES

Finalité : Accompagner les équipes et les individus dans une démarche de réflexion, de positionnement sur leurs missions / fonctions / activités en lien avec leurs modes de fonctionnement personnel et les configurations organisationnelles.

L'Indicateur typologique de poste vise à doter les professionnels d'une grille de lecture des postes et situations professionnelles dans le cadre de :

- Bilans de compétences
- Coaching de prise de poste
- Accompagnement du changement

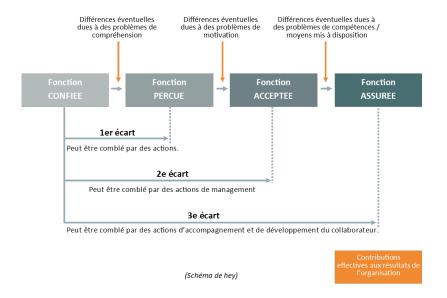
L'ITP permet la compréhension des « postures », comportements professionnels attendus. La définition des compétences requises sera facilitée par l'explicitation des contributions clés attendues du poste au regard de ses orientations dominantes, de l'environnement humain, technique, organisationnel.

Cet outil a d'autre part l'avantage de s'appuyer sur la typologie Jungienne et de faciliter le lien entre potentialités individuelles, modes de fonctionnements préférentiels repérés à travers le CCTI / MBTI, et les exigences du poste.

S'appuyer sur la typologie Jungienne revient à définir « l'inclinaison spontanée » du poste compte tenu des attentes de l'environnement professionnel, de « l'organisation » envisagée en tant qu'institution qui fixe, plus ou moins clairement, le « cap et le cadre » et attribue à chaque poste un rôle spécifique pour tenir ce cap et ce cadre.

La problématique spécifique des situations de transition (Changement de poste, démarche de mobilité professionnelle, changement d'organisation) : du poste confié au poste assuré.

L'enjeu pour tout professionnel est de comprendre la façon dont il doit se positionner et agir : il s'agit de passer du poste confié ou envisagé au poste assuré.

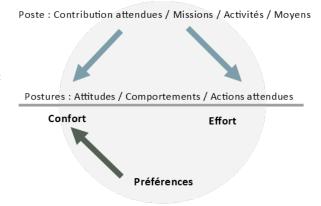


L'ITP va aider le professionnel à formaliser, préciser la vision de sa fonction pour ensuite, via un processus de discussions et d'échanges dans le cadre d'un accompagnement proposé et dans le cadre de son environnement, procéder à un ajustement réfléchi de ses représentations et de la façon dont il va vivre sa fonction, définir les marges de manœuvre dont il dispose pour faire évoluer ses missions (dans le cas d'une prise de fonction ou d'un changement d'organisation).

Dans le cadre d'un accompagnement de type bilan de compétences l'objectif est de discerner en particulier les satisfactions, insatisfactions liées à la façon dont le poste est assuré et vécu.

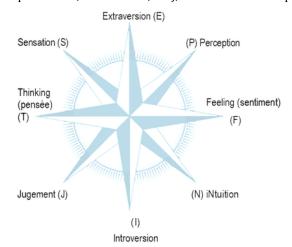
L'enjeu est de se positionner, de s'adapter ou de faire évoluer les missions compte tenu de son style personnel préférentiel, de ses zones d'efforts telles que repérées à travers le CCTI1 ou le MBTI2, de son projet et des attentes de l'organisation.

1 CCTI: Cailloux - Cauvin - Type Indicator - 2 MBTI: Myers - Briggs - Type Indicator



2. LA REFERENCE A LA TYPOLOGIE JUNGIENNE

L'ITP permet de construire des représentations du poste de travail réel facilitant la navigation professionnelle. Il s'agit de construire un langage commun à l'ensemble des acteurs (Le professionnel, sa hiérarchie, ses pairs, ses partenaires, le consultant, etc.), sur la définition des postes.



L'approche ITP n'épuisera évidemment jamais le réel et ne se substitue pas aux approches classiques d'analyse du travail et de définition de fonction qu'elle vise plutôt à compléter.

L'approche Jungienne est essentiellement utilisée dans des approches de type de développement personnel pour donner une carte du fonctionnement personnel, un type de personnalité (Type CCTI / MBTI).

Nous avons choisi de transposer la typologie Jungienne à la caractérisation des postes : l'idée est de définir une typologie de chaque poste. Cette typologie donnera des points de repère à la personne sur la façon dont ce poste peut orienter ses postures, son action et son positionnement. Le poste « demande » à son titulaire des attitudes, des comportements vis à vis des quatre dimensions à partir desquelles on peut décrire le réel tel que le vit la personne : orientation de l'énergie, recueil de l'information, prise de décision, rapports à l'extérieur.

À partir de la caractérisation de la typologie de poste il s'agit donc d'identifier une contribution attendue, un mode de fonctionnement lie à un poste donné, autrement dit une posture et un style professionnel préférentiellement requis ou prescrit

3• DESCRIPTION DES DIMENSIONS DE LA TYPOLOGIE JUNGIENNE ET DE LA FAÇON DONT ELLES SONT UTILISEES DANS L'OUTIL ITP

Tout se passe comme si un poste était envisagé comme ayant une orientation dominante pour chacune des quatre dimensions ci-après.

- Modalités de recueil de l'information : Sur quel type d'informations est-il attendu que le professionnel fonde t-il ses décisions ?
- Modalités de prise de décision : Sur quel type de critères le professionnel fonde t-il ses décisions ?
- Rapport à l'environnement / Mode d'organisation : Sur quel mode d'organisation le professionnel s'appuie t-il ?

Chaque dimension comporte deux pôles opposés. Pour chacune, un pôle sera investi prioritairement.

DIMENSION 1:		DIMENSION 2:	
Orientation de l'énergie		Recueil de l'information (mode de perception)	
Extérieur Intérieur Extraversion (E) Introversion (I)		Factuel / ConcretConceptuel / Imaginatif Sensation (S)Intuition (N)	
Question : ce poste me demande-t-il plutôt de privilégier les interactions avec autrui ou la concentration sur des idées, des analyses, des productions écrites ?		Question : ce poste me demande-t-il de collecter des données de type quantitative, de produire des éléments matériels ou d'envisager des possibilités et de construire des modèles ?	
Extraversion (E) / Positionnement attendu du titulaire du poste : à l'extérieur de son entreprise, de son service, auprès de ses « clients », partenaires internes et externes.		Sensation (S) / Positionnement attendu du titulaire du poste : s'appuyer sur des données factuelles.	
Quelques repères caractéristiques des postes à dominante Extravertie :		Quelques repères caractéristiques des postes à dominante Sensation :	
□ Peu ou pas de frontière□ Réactivité□ Expérimentation□ Large information	s □ Communication orale □ Interdisciplinarité □ Appel à l'extérieur	☐ Faits concrets ☐ Traitement des données ☐ Evolution progressive ☐ Extrapolation, planificat	☐ Autorité
Introversion (I) / Positionnement attendu du titulaire du poste : à l'intérieur de son entreprise, dans sa technologie et sa culture.		Intuition (N) / Positionnement attendu du titulaire du poste : s'appuyer sur des possibilités ou des évolutions à terme.	
Quelques repères caractéristiques des postes à dominante Introvertie :		Quelques repères caractéristiques des postes à dominante Intuition :	
☐ Frontières précises ☐ Technologie au sens Large	☐ Communication écrite☐ Notes	□ Possibilités □ Ensemble	☐ Imagination, vision, finalités ☐ Flexibilité
☐ Réflexion	☐ Primat à l'interne	☐ Perception des	☐ Changement
☐ Informations spécifiques		évolutions changements	_

DIMENSION 3:

Prise de décision

Rationalité / ObjectivitéFeeling / Subjectivité Pensée (T)Sentiments (F)		•	nRéactivité/Adaptation Perception (P)
Question : ce poste me demande-t-il plutôt de me décider à partir de critères tels que grilles tarifaires, indicateurs chiffrés ou à partir de la compréhension des motivations, du climat social ?		Question : Ce poste me demande-t-il de formaliser une planification précise, de mettre en place des structures stables ou me demande-t-il plutôt d'agir en fonction des circonstances, de m'adapter aux événements avec souplesse ?	
Pensée (T) / Positionnement attendu du titulaire du poste : application de principes impersonnels et généraux. Quelques repères caractéristiques des postes à dominante Pensée :		Jugement (J) / Positionnement attendu du titulaire du poste : appui sur des structures claires aux procédures connues avec des décisions rapides et nettes. Quelques repères caractéristiques des postes à dominante Jugement :	
□ Principes□ Objectifs□ « Organisation et méthoStratégie, structure, systèn		☐ Décisions rapides ☐ Définition des principes et des valeurs	☐ Procédures ☐ Critères précis
Feeling (F) / Positionnement attendu du titulaire du poste : appui sur une grille de critères liés à des valeurs. Quelques repères caractéristiques des postes à dominante Sentiment :		Perception (P) / Positionnement attendu du titulaire du poste : appui sur des structures flexibles, aux procédures souples laissant le choix ouvert le plus longtemps possible. Quelques repères caractéristiques des postes à dominante Perception :	
☐ Motivations ☐ Personnes ☐ Appréciation	☐ Communauté ☐ Considérations personnelles	☐ Information ☐ Manager catalyseur Large	☐ Marge de manœuvre, improvisation ☐ Flexibilité, critères souples

4. DESCRIPTION DE L'OUTIL/PASSATION

L'ITP se présente sous la forme d'un questionnaire, 44 questions et une partie qualitative qui porte sur l'analyse des situations vécues par le professionnel. Déroulement :

- Passation du questionnaire.
- Autoévaluation à partir d'exemples donnés par le consultant / Vérification de la pertinence du type de poste repéré,
 ajustements
- Validation du type du poste par la personne et mise en lien avec les situations professionnelles, sa problématique, ses objectifs.
- Échanges et mise en lien entre atouts et points de progression du professionnel : Comment doit –il adapter postures, actions, modes de fonctionnement ? Que peut-il et doit-il changer dans son environnement ?
- Définition de plans d'actions : stratégies d'adaptation au poste ou reconfiguration de celui-ci.

Le questionnement spécifique sera adapté en fonction de la nature de l'accompagnement proposé au professionnel.

DIMENSION: 4

Rapport de l'environnement (mode d'organisation)

5• ILLUSTRATIONS

BABYSITTER

ORIENTATION DE L'ÉNERGIE (E/I)

• Extraverti : Centrer sur les échanges et l'interaction. Exemple : Discuter avec l'enfant, les professeurs.

Introverti : Centrer sur les tâches.

Exemple : Préparer les repas.

RECUEIL DE L'INFORMATION (S/N)

 Sensation : Traiter des données matérielles, concrètes, factuelles, mesurables.

Exemple : Prendre la température d'un biberon, doser un mélange.

 Intuition: Traiter des données théoriques, interpréterdes données et envisager des possibilités.

Exemple: Imaginer un mélange «lait-grenadine » pour rendre le biberon plus attrayant.

PRISE DE DÉCISION (T/F)

• Thinking : Centrer sur les principes et les règles logiques. Exemple : Utiliser un protocole de soin si l'enfant se blesse.

Feeling : Centrer sur les valeurs et les sentiments. Exemple : Consoler l'enfant blessé par un « câlin ».

MODE D'ORGANISATION (J/P)

 Jugement : Centrer sur la planification, la prévision et l'organisation pro active.

Exemple : Planifier le planning de la journée de l'enfant (école, déjeuner, gouter etc.).

 Perception : Centrer sur la flexibilité, l'adaptation et la réactivité

Exemple : Prendre le gouter au Parc au lieu de le prendre à la maison.

BARMAN BARMAID

ORIENTATION DE L'ÉNERGIE (E/I)

- Extraverti : Centrer sur les échanges et l'interaction. Exemple : Discuter avec les clients et les fournisseurs.
- Introverti : Centrer sur les tâches.

Exemple: Préparer les boissons, les sandwiches.

RECUEIL DE L'INFORMATION (S/N)

 Sensation : Traiter des données matérielles, concrètes, factuelles et mesurables.

Exemple : Evaluer son stock, respecter les dosages pour les différentes boissons.

Intuition : Traiter des données, interpréter des données et envisager des possibilités.

Exemple : Concevoir un nouveau cocktail, une nouvelle décoration.

PRISE DE DÉCISION (T/F)

• Thinking: Centrer sur les principes et les règles logiques. Exemple: Demander à un client ivre de sortir en invoquant les risques formels encourus pour lui et pour les autres.

Feeling: Centrer sur les valeurs et les sentiments.

Exemple : Demander à un client ivre de s'arrêter de boire en invoquant les conséquences pour lui et son entourage.

MODE D'ORGANISATION (J/P)

 Jugement : Centrer sur la planification, la prévision et l'organisation pro active.

Exemple : Planifier l'approvisionnement des produits manquants.

 Perception : Centrer sur la flexibilité, l'adaptation et la réactivité

Exemple : Mettre en place une soirée privée pour les habitués présents dans le bar.

Le poste est un champ de forces et d'influences qui demande à son titulaire des attitudes et des comportements donnés. Les fiches suivantes représentent chacune un type de poste décrit sous forme d'attentes en termes de :

- De contribution dominante/valeur ajoutée recherchée,
- De style de communication,
- De style de leadership,
- De style de management,
- De résolution de problèmes/gestion des conflits,
- De conditions facilitant la réalisation des missions du poste, environnement de travail,
- D'aptitudes, de qualités clés requises.



TYPES ET STYLES DE MANAGEMENT

À partir des dimensions « Tâches / Organisation (T) », « Relations / Personnes » (F) Hersey et Blanchard proposent le modèle du « management situationnel » caractérisé par 4 styles de management. Dans le cadre de l'accompagnement de managers cette approche donne des points de repères sur la façon dont le manager peut appréhender les attentes de son poste au regard des styles de management dominants requis. Il s'agit pour le manager d'appréhender ses missions entre impératifs de l'organisation et impératifs de la relation.

On peut en première approximation, assimiler l'axe « Tâches / Organisation » à l'axe Thinking et l'axe « Relations / Personnes Postes de type : ISTJ, ISTP, ESTJ, ESTP. » à l'axe Feeling et faire un lien entre styles de management au sens de Hersey et Blanchard et les paires fonctionnelles :

Persuasif (SF)

Le manager doit être attentif à la bonne compréhension et à l'appropriation des éléments essentiels de l'activité par les collaborateurs. Il doit consacrer du temps à expliquer et à convaincre.

Mode de management centré sur un engagement personnel, un projet. Recherche de l'engagement de tous, vigilance sur les modes opératoires et les résultats

Postes de type: ISFJ, ISFP, ESFJ, ESFP.

Directif (ST)

Le manager doit intervenir fortement sur l'organisation, les méthodes, le suivi et le contrôle. L'objectif est de structurer le travail et de procurer un cadre permettant aux collaborateurs d'être efficaces.

Mode de management précis, détaillé, centré sur des résultats. Le manager décide et contrôle

Postes de type: ISFJ, ISFP, ESFJ, ESFP.

Participatif (NF):

Le manager n'apporte pas les « bonnes manières de faire ». Il donne aux collaborateurs la possibilité de définir leurs propres règles et modes de fonctionnement.

Mode de management centré sur l'animation des compétences et des initiatives, au sein d'une équipe. Il contractualise ses rapports avec ses collaborateurs.

Postes de type: INFJ, INFP, ENFJ, ENFP.

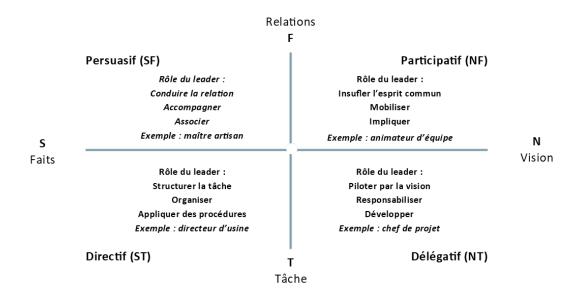
Délégatif (NT):

Le manager doit permettre au collaborateur de mener en autonomie une action donnée. L'objectif est de développer la responsabilisation des collaborateurs

Mode de management centré sur la fixation des objectifs et sur un contrôle définis dans un cadre contractuel, avec des échéances à moyen terme.

Postes de type: INTJ, INTP, ENTJ, ENTP.

STYLE DE MANAGEMENT



Présentation de MH Conseil

Depuis plus de trente ans, MH Conseil accompagne les transitions professionnelles et organisationnelles dans le cadre de dispositifs de recrutement, debilan de compétences, de coaching, de formation et d'accompagnement du changement.

Nos orientations:

Aujourd'hui, les organisations comme les personnes sont confrontées à la complexité des situations de travail. C'est à partir de ces confrontations que s'élaborent et se transmettent de nouveaux savoirs, de nouvelles compétences de nouveaux modes d'organisation.

Accompagner les processus de changements individuels et organisationnels, nous amène à nous extraire des réponses standardisées pour proposer des actions de développement « sur-mesure ».

Bibliographie:

- Nicole Aubert et Al. Diriger et Motiver. 8e édition 2001. Editions d'organisation
- Philippe Bernoux. La sociologie des organisations. 1985.
 5e édition 1990. Edition du Seuil
- William Bridges, Pierre Cauvin. Types d'organisation. 2005.Osiris Conseil
- Pierre Cauvin et Geneviève Cailloux
 - Deviens qui tu es. 1994. Le souffle d'Or. 1998
 - Les types de personnalité. ESF 3e édition. 2002
 - L'intelligence de Soi et de l'autre. 2009. Dunod
 - Dynamique des fonctions et Développement du Type. 2014. Osiris Conseil
- Elizabeth Hirsh, Katherine W. Hirsh, Sandra Krebs Hirsh.
 Introduction aux types psychologiques dans les équipes.
 2006. CPP Inc
- Sandra Krebs, Jean Hirsch, M. Kummerow, Introduction aux Types Psychologiques dans les Organisations. 3e édition. 2001. CPP Inc
- Guy Leboterf. Ingénierie et Evaluation des compétences. 4e édition. 2002. Editions d'organisation
- Vincent Lenhardt. Les responsables porteurs de sens. 2e édition. 2002. Insep Consulting Editions
- Henry Mintzberg. 1984, 2006. Le Manager au quotidien.
 Eyrolles, Les éditions d'organisations
- Henry Mintzberg. 1989, 2006. Le Management. Les éditions d'organisations
- Nancy A. Shaubhut and Richard C. Thomson. MBTI Type Tables for Occupation. 2008. CCP Inc
- Dominique Tissier. Management situationnel vers l'autonomie et la responsabilisation. 2001. INSEP

Remerciements à :

Tous les professionnels de différents secteurs d'activités accompagnés dans le cadre de démarche de bilans de compétences et de coaching qui ont participé aux premières expérimentations.

Olivier Marion Directeur du Conservatoire des Arts et Métiers (CNAM) Rhône-Alpes.

Dominique Libaut, Marie-Emmanuelle Lecoqguen, Marie Rappy, Eléonore Couvent de l'Ecole Nationale Supérieure de la Sécurité Sociale (EN3S).

Jean-Marc Legrand, Jacqueline Magnier, Françoise Anne-Braun, Béatrice Calligaro, Corinne Kremer-Hein, Caroline Eckendorffer,

Gisèle Geyer de l'Institut National des Etudes Territoriales (INET).

Isabelle La Batie et Dominique Murbach : École des Psychologues Praticien Lyon. Delphine Loison : Master 1 Psychologue Praticien, École des Psychologues Praticien Lyon.

Philippe Sarnin et Bruno Cuvillier : Université Lumière Lyon 2. Delphine Duprieu : Master 1 Psychologie Sociale, Université Lumière Lyon 2. Sarah Ducreux : Master 1 Psychologie Sociale, Université Lumière Lyon 2.

Sarah Dasilva Da Costa et Karim Benjrad : Master 2 Psychologie du Travail et des Organisation, Université Lumière Lyon 2.

MANAGEMENT ET HUMANISME CONSEIL

Mohamed Hamadou

3 chemin de Venières - 69540 Irigny

Tél: 06 16 26 93 60 • Mail: contact@mh-conseil.com

Site internet: www.mh-conseil.com

