

Manuel d'utilisation de l'Indicateur typologique de poste

Définir, évaluer les postes et
accompagner en utilisant la typologie
jungienne

Mohamed Hamadou | Avec la collaboration de Geneviève
Cailloux
et Pierre Cauvin (Osiris Conseil) | 2015

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'échanges et de réflexion entre partenaires.

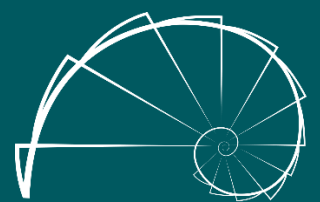
Cette brochure, le questionnaire qui en est le support pratique, le séminaire de formation qui permet de mieux utiliser la démarche, se situent ainsi dans le droit fil de l'Intelligence de Soi : différencier les opposés pour mieux les embrasser à partir du Moi Conscient. Ainsi efficacité économique et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

Geneviève Cailloux et Pierre Cauvin
Introduceurs de la typologie jungienne en France
Lauréats du Mary McCaulley LifeTime Achievement Award

SOMMAIRE

Présentation de l'Indicateur typologique de poste.....	4
L'ITP : outil d'analyse des réalités professionnelles	5
La référence : la typologie jungienne	7
Les dimensions de la typologie jungienne et leur utilisation dans l'outil ITP	8
Description et passation du questionnaire	11
Illustrations	12
Types et styles de management	14
Liens entre management situationnel et l'approche ITP	15
Styles de management.....	16
Exemples d'utilisation	17
Bilan de compétences et coaching : mode opératoire suggéré	18
Les déterminants du positionnement professionnel.....	18
Accompagnement du changement / GPEC.....	20
Qui sommes-nous ?	21
Management et Humanisme conseil	22
Annexes	23

PRESENTATION
DE L'INDICATEUR
TYPOLOGIQUE
DE POSTE



MH conseil

ÉVALUER • FORMER • COACHER

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 (ITP) vise à doter les professionnels d'une grille de lecture des postes et situations professionnelles dans le cadre de démarches :

- De bilans de compétences,
- De coaching de prise de poste,
- D'accompagnement du changement,
- De Gestion prévisionnel des emplois et des compétences (GPEC).

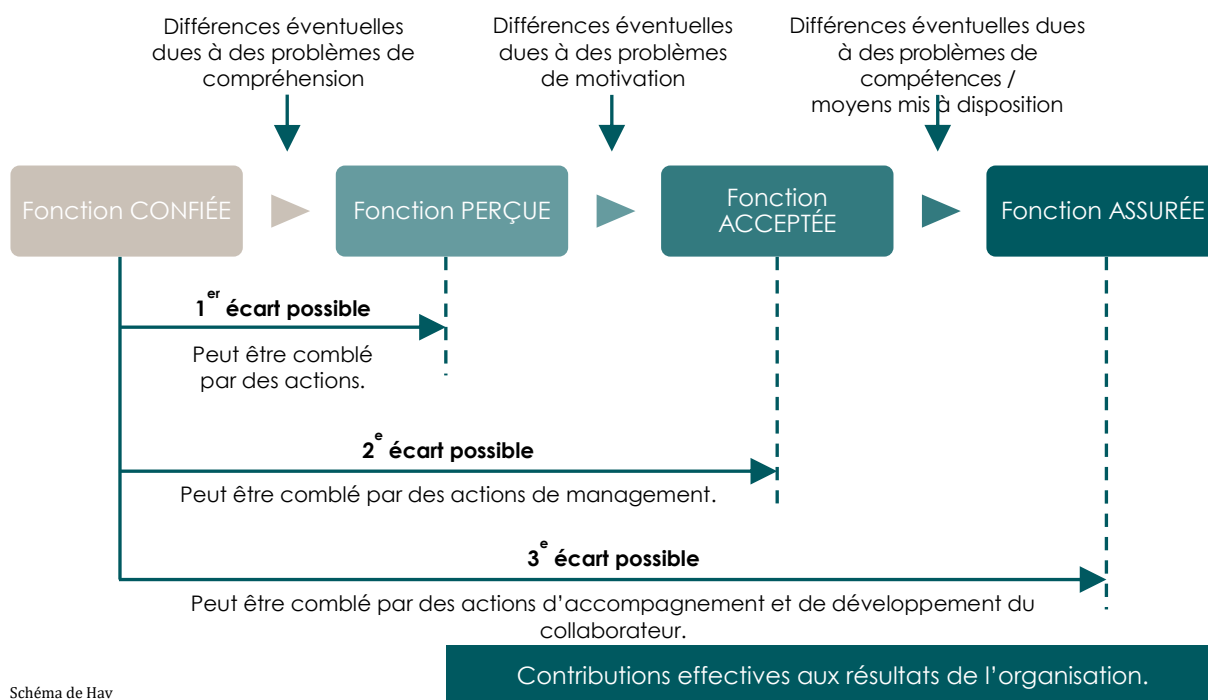
L'ITP permet d'analyser, de comprendre des manières d'agir, « postures », des comportements professionnels attendus. La définition des compétences requises sera facilitée par l'explicitation des contributions-clés attendues du poste au regard de ses orientations dominantes, de l'environnement humain, technique et 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 des indicateurs typologiques tels que le CCTI® ou le MBTI® par exemple, 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.

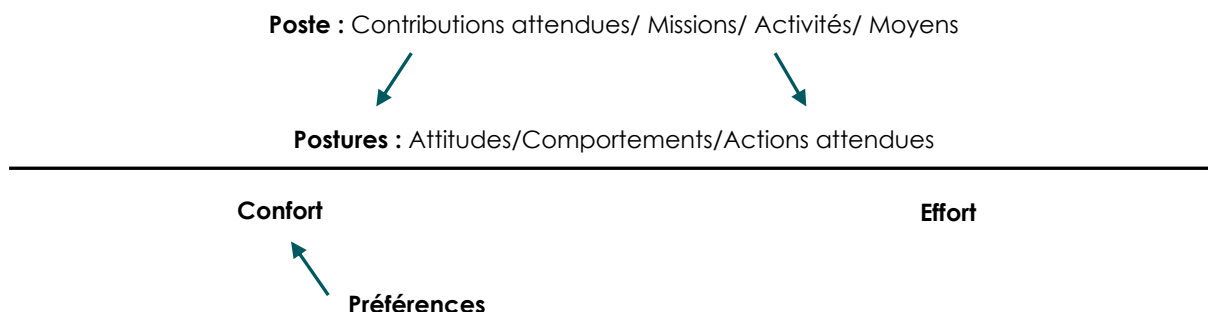
L'enjeu pour tout professionnel est de comprendre la façon dont il doit se positionner et agir : il s'agit de passer du poste confié ou envisagé au poste assuré.



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 des indicateurs typologiques tels que le CCTI® ou le MBTI®, de son projet et des attentes de l'organisation.



MBTI® est une marque commerciale ou une marque déposée de The Myers & Briggs Foundation, Inc. aux Etats-Unis et dans d'autres pays.
CCTI® est une marque déposée par Geneviève Cailloux et Pierre Cauvin.

LA REFERENCE :

LA TYPOLOGIE JUNGIIENNE

L'ITP permet de construire des représentations du poste de travail réel facilitant la navigation professionnelle.

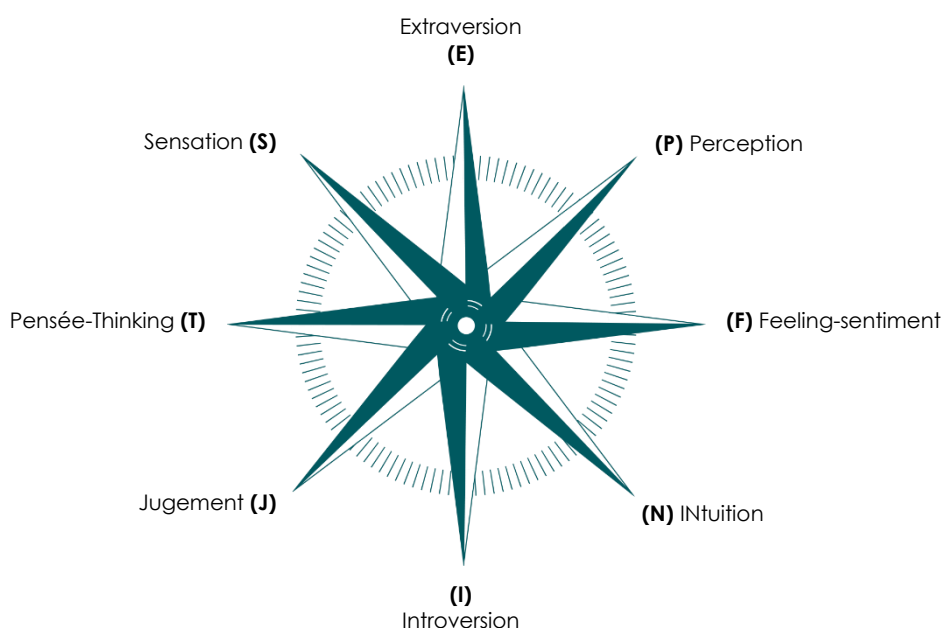
Il s'agit de construire un langage commun à l'ensemble des acteurs (Le professionnel, sa hiérarchie, ses pairs, ses partenaires, le consultant, etc.), sur la définition des postes.

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 principalement utilisée dans des approches de type de développement personnel pour donner une carte du fonctionnement personnel, un type de personnalité.

Nous avons choisi de transposer la typologie jungienne à la caractérisation des postes : l'idée est de définir une typologie de chaque poste 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 lié à un poste donné, autrement dit une posture et un style professionnel préférentiellement requis ou prescrit.



LES DIMENSIONS DE LA TYPOLOGIE JUNGIENNE ET LEUR UTILISATION 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.

1	2	3	4
Orientation de l'énergie	Traitement de l'information	Critères de décision	Mode d'organisation
De quelle manière est-il attendu que le professionnel, le titulaire du poste oriente son positionnement ?	Sur quel type d'informations est-il attendu que le professionnel fonde ses décisions ?	Sur quel type de critères le professionnel fonde-t-il ses décisions ?	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 : ORIENTATION DE L'ENERGIE

Extérieur ► Intérieur
 Extraversion (E) ► Introversiion (I)

Question : *Quel est le positionnement attendu du titulaire du poste ? Ce poste me demande-t-il plutôt de privilégier les interactions avec autrui ou la concentration sur des idées, des analyses, des productions écrites ?*

Extraversion (E)

A l'extérieur de son entreprise, de son service, auprès de ses « clients », partenaires internes et externes.

Quelques caractéristiques :

- Peu ou pas de frontières
- Communication orale
- Réactivité
- Interdisciplinarité
- Expérimentation
- Appel à l'extérieur
- Large information

Introversiion (I)

A l'intérieur de son entreprise, dans sa technologie et sa culture.

Quelques caractéristiques :

- Frontières précises
- Communication écrite
- Technologie
- Notes
- Réflexion
- Primat à l'interne
- Informations spécifiques

DIMENSION 2 : TRAITEMENT DE L'INFORMATION

Factuel/Concret ▶ Conceptuel/Imaginatif
Sensation (S) ▶ Intuition (N)

Question : *Positionnement attendu du titulaire du poste ? Ce poste me demande-t-il de collecter des données de type quantitatives, de produire des éléments matériels ou d'envisager des possibilités et de construire des modèles ?*

Sensation (S)

S'appuyer sur des données factuelles.

Quelques caractéristiques :

- Faits concrets
- Procédure
- Traitement des données
- Expérience
- Évolution progressive
- Autorité
- Planification, objectifs

Intuition (N)

S'appuyer sur des possibilités ou des évolutions à terme.

Quelques caractéristiques :

- Possibilités
- Imagination, vision, finalités, interprétation
- Ensemble
- Flexibilité
- Perception des évolutions, changements
- Changement

DIMENSION 3 : CRITERES DE DECISION

Rationalité / Objectivité ▶ Feeling / Subjectivité
Pensée (T - Thinking) ▶ Sentiments (F - Feeling)

Question : *Positionnement attendu du titulaire du poste ? 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 ?*

Pensée (T - Thinking)

Application de principes impersonnels et généraux.

Quelques caractéristiques :

- Principes
- Critique
- Objectifs
- Organisation
- « Organisation et méthodes » : Stratégie, structure, systèmes

Sentiments (F - Feeling)

Appui sur une grille de critères liés à des valeurs.

Quelques caractéristiques :

- Motivations
- Communauté
- Personnes
- Considérations personnelles
- Appréciation

DIMENSION 4 : MODE D'ORGANISATION

Proactivité/Structuration	▶	Réactivité/Adaptation
Jugement (J)	▶	Perception (P)

Question : *Positionnement attendu du titulaire du poste ? 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 ?*

Jugement (J)

Appui sur des structures claires aux procédures connues avec des décisions rapides et nettes.

Quelques caractéristiques :

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Décisions rapides | <input type="checkbox"/> Définition des principes |
| <input type="checkbox"/> Procédures | <input type="checkbox"/> Critères précis et des valeurs |

Perception (P)

Appui sur des structures flexibles, aux procédures souples laissant le choix ouvert le plus longtemps possible.

Quelques caractéristiques :

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Information | <input type="checkbox"/> Manager catalyseur |
| <input type="checkbox"/> Marge de manœuvre, improvisation | <input type="checkbox"/> Flexibilité, critères souples |

DESCRIPTION ET PASSATION DU QUESTIONNAIRE

Le questionnaire ITP est composé de 44 questions à choix contraints et d'une partie composée de questions ouvertes qui portent sur l'analyse des situations vécues par le professionnel.

Déroulement :

1. Passation du questionnaire.
2. Autoévaluation à partir d'exemples donnés par le consultant.
Vérification de la pertinence du type de poste repéré, ajustements éventuels.
3. Validation du type du poste par la personne et mise en lien avec les situations professionnelles, sa problématique, ses objectifs.
4. 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 ?
5. Définition de plans d'action : stratégies d'adaptation au poste ou reconfiguration ?

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

ILLUSTRATIONS

		Baby-sitter	Barman/Barmaid
Orientation de l'énergie (E/I)	Extraverti : Centrer sur les échanges et l'interaction.	Discuter avec l'enfant, les professeurs.	Discuter avec les clients et les fournisseurs.
	Introverti : Centrer sur les tâches.	Préparer les repas	Préparer les boissons
Traitement de l'information (S/N)	Sensation : Traiter des données matérielles, concrètes, factuelles, mesurables.	Prendre la température d'un biberon, doser un mélange.	Évaluer son stock, respecter les dosages.
	Intuition : Traiter et interpréter des données théoriques, envisager des possibilités.	Imaginer un mélange « lait grenadine » pour un biberon plus attrayant.	Concevoir un nouveau cocktail, une nouvelle décoration.
Critères de décision (T/F)	Thinking : Centrer sur les principes et les règles logiques.	Utiliser un protocole de soin si l'enfant se blesse.	Demander à un client ivre de sortir en invoquant les risques formels pour lui et les autres.
	Feeling : Centrer sur les valeurs et les sentiments.	Consoler l'enfant blessé par un « câlin ».	Demander à un client ivre d'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.	Planifier la journée de l'enfant (école, déjeuner, goûter, etc.).	Planifier l'approvisionnement des produits manquants.
	Perception : Centrer sur la flexibilité, l'adaptation et la réactivité.	Prendre le goûter au parc au lieu de le prendre à la maison.	Mettre en place une soirée privée pour les habitués

ATTENTES PRIORITAIRES VIS-A-VIS DES TITULAIRES DES POSTES

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

LIENS ENTRE MANAGEMENT SITUATIONNEL ET L'APPROCHE ITP

À partir des dimensions « Tâches/Organisation (T) », « Relations/Personnes (F) », Hersey et Blanchard proposent le modèle du « management situationnel » caractérisé par quatre styles de management.

Dans le cadre de l'accompagnement de managers, cette approche donne des points de repère sur la façon dont il ou elle 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 » 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.

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.

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, ISTP, ESTJ, ESTP.

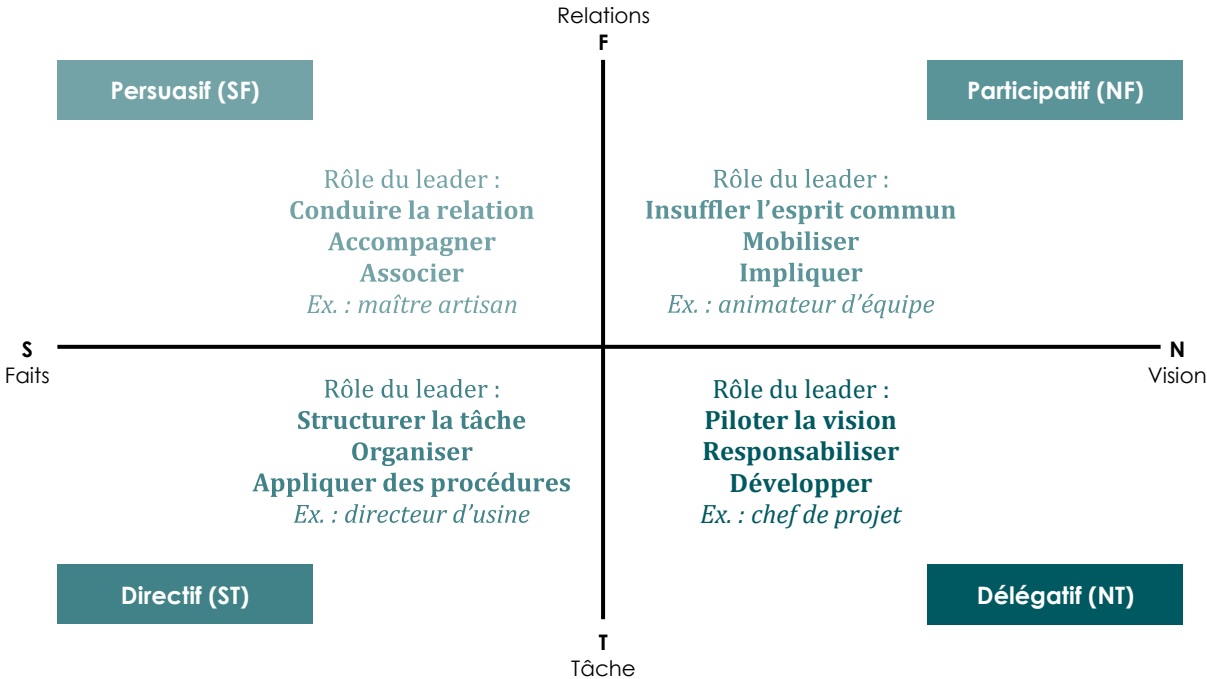
Déléatif (NT)

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 défini dans un cadre contractuel, avec des échéances à moyen terme.

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

STYLES DE MANAGEMENT



EXEMPLES D'UTILISATION

BILAN DE COMPETENCES ET COACHING INDIVIDUEL ET COLLECTIFS : EXEMPLES D'UTILISATIONS

Le résultat ITP valide une typologie dominante qui correspond à la posture prioritairement demandée pour exercer le poste. Après validation du type de poste, il s'agit de définir le rapport global du professionnel à ses missions et ensuite d'affiner dimension par dimension le degré de cohérence entre « comportements et attitudes préférentielles attendus » et « projets de la personne ». Il s'agit bien entendu de tenir compte d'autres éléments que du fonctionnement préférentiel. Ainsi les influences du milieu, le sens du parcours par rapport à une dynamique intégrant l'histoire familiale, les acquis de la personne, les influences des milieux d'appartenances (école, milieu professionnel, etc.) sont aussi fondamentaux. Dans l'entretien de débriefing, le consultant intégrera le résultat de l'ITP en termes de contenu du poste ainsi que les périphériques au poste : conditions de travail, rémunération, climat social, possibilité d'évolution, compétences...

Dans le cadre d'un bilan de compétences, de façon à permettre au professionnel de rester acteur de sa démarche, les conclusions de la séance de débriefing ITP sont formalisées par le bénéficiaire à l'aide d'une grille qui est intégrée au bilan (cf. exemple ci-dessous).

Dans le cadre du coaching, l'enjeu spécifique sera de définir des objectifs en termes de comportements et d'attitudes à développer pour maîtriser certaines situations types clés pour lesquelles le coaché a des difficultés. Dans le cadre de l'entretien tripartite de démarrage du coaching il peut être utile de comparer le profil ITP défini par le N+1 avec le profil ITP défini par le coaché.

Exemple : Un cadre de direction percevait son poste comme étant prioritairement ENFP qui caractérise plutôt une posture centrée sur l'animateur d'équipe et le développement d'échanges et de débat. Le N+1 se représentait ce même poste plutôt ENFJ qui caractérise plutôt une posture centrée sur des prises de décision à partir d'un cadre et de valeurs explicites auxquelles on cherche à faire adhérer une équipe.

LES DETERMINANTS DU POSITIONNEMENT PROFESSIONNEL



Grille d'analyse synthétique :
questions clés à adapter en fonction des objectifs spécifiques

Votre poste : Positionnement formel du poste	ITP : Questionnaire Type de poste	Plans d'action
<ul style="list-style-type: none"> • Organigramme. • Environnement. • Intitulé du poste. • Missions principales. • Attentes formelles. • Culture/valeurs/projets de l'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> • Remarques générales, réactions à la prise de connaissance de la typologie définie par le questionnaire. Qu'est-ce qu'on attend de vous ? / Qu'est-ce qui est clair ou pas clair ? / Que faut-il éclaircir et comment ? • Motifs de satisfaction et d'insatisfaction. • Situations professionnelles maîtrisées ou non, « situations qui ne vont pas de soi ». • Indicateurs de réalisation du poste : à quoi voit-on que vous « marchez bien » ? • Quelles sont ou seraient les situations qui ne vont pas de soi ? • Quels sont vos objectifs par rapport au poste ? Comment y arriver ? • Vos projets à court, moyen, long terme ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Compétences, comportements postures à développer. • Modifications, ajustements à apporter au poste et aux liens avec les unités, services, autres postes de sa structure.

ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT / GPEC

Aider les équipes à identifier les postures clés attendues au regard des changements opérés ou envisagés, des organisations cibles définies.

Dans le cadre d'un changement d'organisation par exemple, l'ITP facilite la construction d'une vision partagée sur la nature, la dynamique et les contributions des nouveaux postes et des « postures » attendues dans le cadre de l'organisation cible.

Cette approche permet « d'aller à l'essentiel » et de faciliter la compréhension individuelle et collective de la nature du changement et des moyens à mettre en œuvre pour l'accompagner (ex. : formations spécifiques, mise en place de nouveaux processus et modalités d'organisation, etc.).

Protocole simplifié

À partir d'un groupe métier identifié dans un accompagnement intégrant l'encadrement de proximité et la direction :

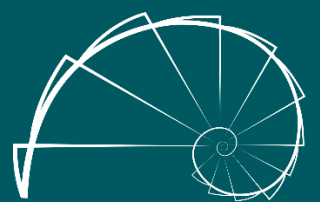
- Analyse du poste tel que prévu dans le cadre de la nouvelle organisation de façon individuelle ;
- Débriefing : présentation des différents types repérés, mise en perspective avec les effets attendus de la nouvelle organisation cible, échanges et mise en discussion. Validation du type ITP dominant, formalisation des autres postures complémentaires ;
- Mise en perspective à travers les questions clés suivantes (non exhaustif) :
 - Comment reconfigurer les processus clés du service, les responsabilités et missions afin d'atteindre les objectifs assignés à la nouvelle organisation compte tenu des nouvelles configurations de postes ?
 - Positionnement des professionnels titulaires des postes considérés par rapport aux postures attendues : nouvelles compétences, nouveaux modes de coopération et de coordination, de circulation de l'information, de prise de décision, outils et méthodes.
 - Comparaison des profils CCTI®/MBTI® individuels avec le profil ITP : zones de confort et d'effort des membres de l'équipe compte tenu des nouvelles postures attendues, modalités managériales à renforcer ou promouvoir.
 - Cohésion d'équipe et construction d'une vision minimale partagée.
 - Élaboration de plans d'action collectifs et individuels.

Exemple : un service achat en situation de changement organisationnel

L'analyse des résultats de l'ITP a montré que le poste de technicien achat devait évoluer d'un type ISTJ vers un type ENTJ. Ce constat a permis de pointer la nécessité de développer un fonctionnement centré sur des postures de type « pilote de projet », « commercial ». Postures centrées sur l'écoute du client interne, la construction de partenariats réactifs et le développement de la capacité à être force de proposition.

- ➡ Il ne s'agit pas, bien sûr, d'effacer la composante technique telle qu'elle est apparue à travers le profil ISTJ, mais de lui adjoindre des éléments portés par la posture ENTJ en simplifiant et modifiant certaines procédures et processus non adaptés à la nouvelle organisation. La posture ISTJ apparaît dans ce cas en posture complémentaire.

QUI SOMMES-NOUS ?



MH conseil

ÉVALUER • FORMER • COACHER

MANAGEMENT ET HUMANISME CONSEIL

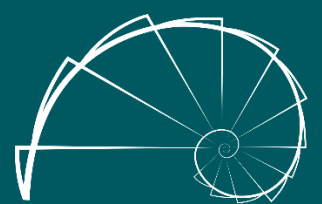
Management & Humanisme Conseil accompagne le développement des professionnels et des organisations, les transitions professionnelles dans le cadre de dispositifs de recrutement, de bilan de compétences, de coaching individuel et collectif, de formation, de GPEC et d'accompagnement du changement.

Mohamed Hamadou

Psychologue du travail, coach certifié, Mohamed Hamadou intervient en tant que consultant formateur dans différents univers professionnels, privé ou public.

Spécialiste de la mise en place d'organisations apprenantes il s'investit auprès d'individus et d'équipes dans le cadre de thématiques telles que : accompagnement du changement, audits organisationnels, bilans de compétences, connaissance de soi, développement du potentiel managérial, coaching, formation, pilotage de dispositifs de mobilité professionnelle interne ou externe. Il consacre une partie importante de ses activités à l'élaboration de méthodologies et d'outils d'intervention dans le champ du management des connaissances et de la gestion des compétences.

ANNEXES



MH conseil

ÉVALUER • FORMER • COACHER

ÉTUDE DE VALIDITE STATISTIQUE

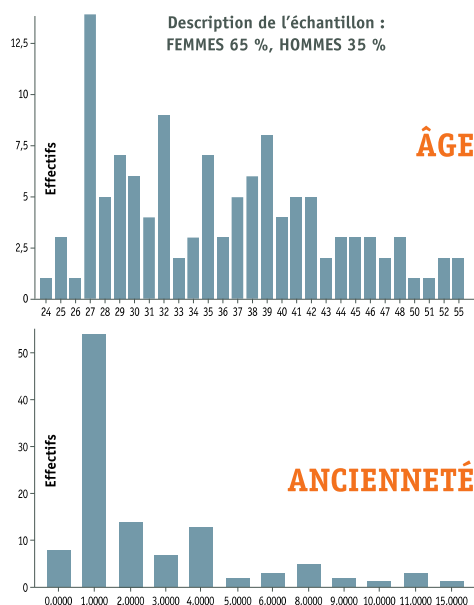
La première étude de validité a été réalisée sur un échantillon de 127 professionnels qui comprenait essentiellement des cadres en fonction, rencontrés dans le cadre de démarches d'accompagnement au développement des compétences managériales, en Bilan de compétences. Cette première évaluation statistique a permis de démontrer la validité interne de l'outil : les items du questionnaire représentent bien les dimensions qu'elles sont censées décrire (E/I, S/N, T/F, J/P).

Alpha de Cronbach par dimension

E/I	S/N	T/F	J/P
0,750	0,801	0,798	0,795

Il existe un degré de corrélation fort entre les questions d'une même dimension.

L'expérimentation et la recherche se poursuivent à travers notamment un axe qualitatif lié à la mise au point de protocoles d'utilisation. L'IPT est aujourd'hui un outil régulièrement utilisé dans le cadre des activités du centre de Bilan Méthod et dans l'accompagnement au développement des potentiels de cadres supérieurs.



BIBLIOGRAPHIE

- AUBERT Nicole et Al. *Diriger et Motiver*. 8^e édition, Éditions d'organisation, 2001.
- BERNOUX Philippe. *La sociologie des organisations*. 5^e édition, Édition du Seuil, 1990.
- BRIDGES William, CAUVIN Pierre. *Types d'organisation*. Osiris Conseil, 2005.
- CAUVIN Pierre et CAILLOUX Geneviève. *Deviens qui tu es*. Le souffle d'Or, 1998.
- CAUVIN Pierre et CAILLOUX Geneviève. *Les types de personnalité*. 3^e édition, ESF, 2002.
- CAUVIN Pierre et CAILLOUX Geneviève. *L'intelligence de Soi et de l'autre*. Dunod, 2009
- CAUVIN Pierre et CAILLOUX Geneviève. *Dynamique des fonctions et Développement du Type*. Osiris Conseil, 2014.
- HIRSH Elizabeth, HIRSH Katherine W., KREBS HIRSH Sandra. Introduction aux types psychologiques dans les équipes. CPP Inc., 2006.
- KREBS Sandra, HIRSCH Jean, KUMMEROW M. *Introduction aux Types Psychologiques dans les Organisations*. 3^e édition, CPP Inc., 2001.
- LEBOTERF Guy. *Ingénierie et Évaluation des compétences*. 4^e édition, Éditions d'organisation, 2002.
- LENHARDT Vincent. *Les responsables porteurs de sens*. 2^e édition, Insep Consulting Éditions, 2002.
- MINTZBERG Henry. *Le Manager au quotidien*. Les éditions d'organisation, 1984, 2006.
- MINTZBERG Henry. *Le Management*. Les éditions d'organisation, 1989, 2006.
- SHAUBHUT Nancy A. and THOMSON Richard C. *MBTI® Type Tables for Occupation*. CCP Inc., 2008.
- TISSIER Dominique. *Management situationnel vers l'autonomie et la responsabilisation*. INSEP, 2001.

REMERCIEMENTS A :

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, Éléonore Couvent de l'École Nationale Supérieure de la Sécurité
- Jean-Marc Legrand, Jacqueline Magnier, Françoise Anne-Braun, Béatrice Calligaro, Corinne KremerHein, Caroline Eckendorffer, Gisèle Geyer de l'Institut National des Études 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

Mohamed Hamadou

Avec la collaboration de Geneviève Cailloux et Pierre Cauvin (Osiris Conseil)

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

