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

MH conseil
ÉVALUER • FORMER • COACHER

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
Introducteurs 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 8
Les dimensions de la typologie jungienne et leur utilisation dans l'outil ITP 9
Description et passation du questionnaire 12
Illustrations 13

Typologie de postes 14
Attentes prioritaires vis-à-vis des titulaires des postes 15
ISTJ : Expert organisateur 16
ISTP : Analyste pragmatique 17
ESTP : Pragmatique rationnel 18
ESTJ : Organisateur décisionnaire 19
ISFJ : Expert empathique 20
ISFP : Empathique flexible 21
ESFP : Pragmatique empathique 22
ESFJ : Organisateur empathique 23
INFJ : Concepteur empathique 24
INFP : Idéaliste innovateur 25
ENFP : Innovateur empathique 26
ENFJ : Conceptuer mobilisateur 27
INTJ : Concepteur organisateur 28
INTP : Analyste innovateur 29
ENTP : Innovateur mobilisateur 30
ENTJ : Concepteur décisionnaire 31

Types et styles de management 32
Liens entre management situationnel et l'approchee ITP 33
Styles de management 34

Exemples d'utilisation 35
Bilan de compétences et coaching : mode opératoire suggéré 36
Les déterminants du positionnement professionnel 36
Accompagnement du changement / GPEC 38

Qui sommes-nous ? 39
Management et Humanisme conseil 40

Annexes 41

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 MBTI® ou le CCTI® 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.

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.

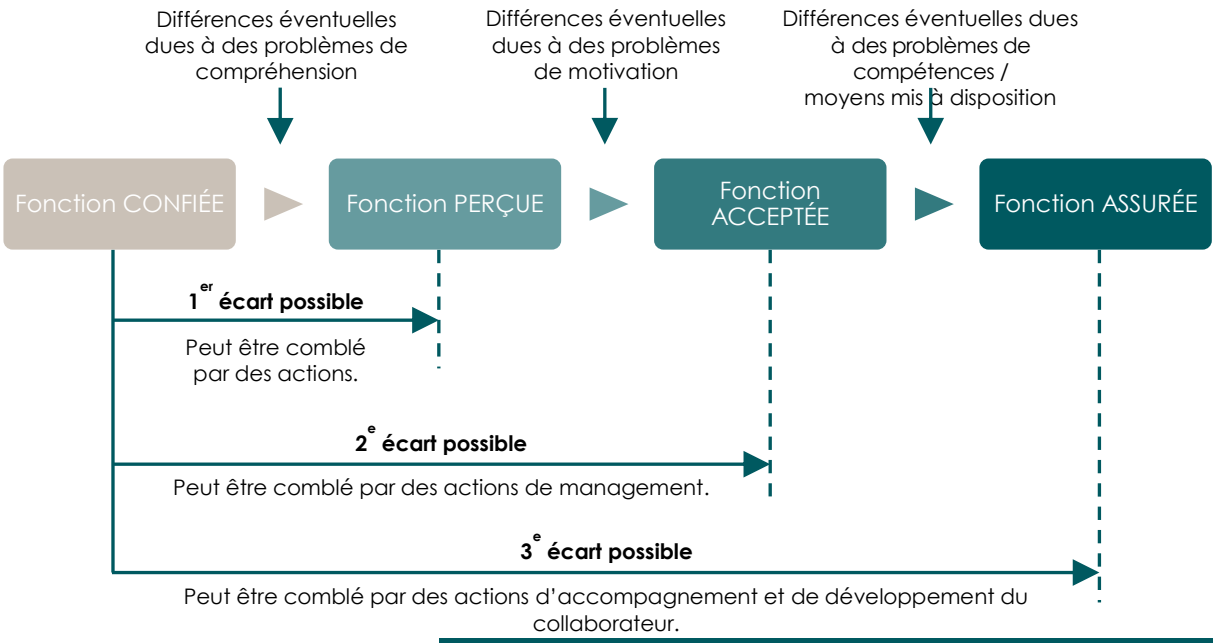
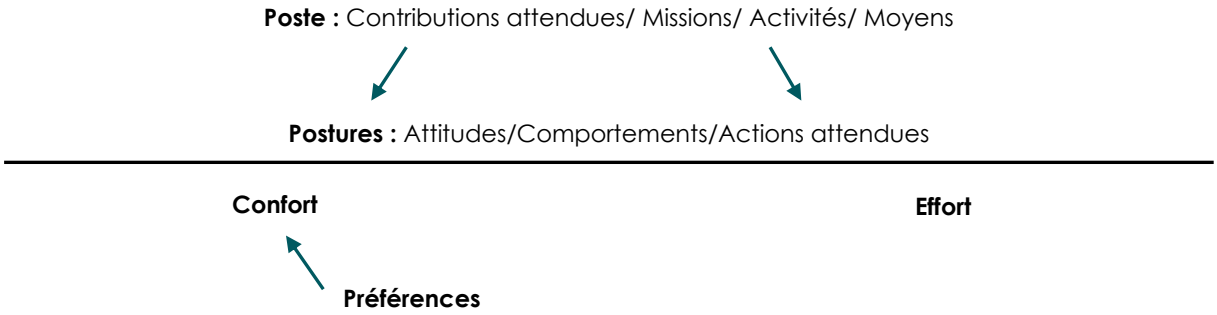


Schéma de Hav

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 JUNGIENNE

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

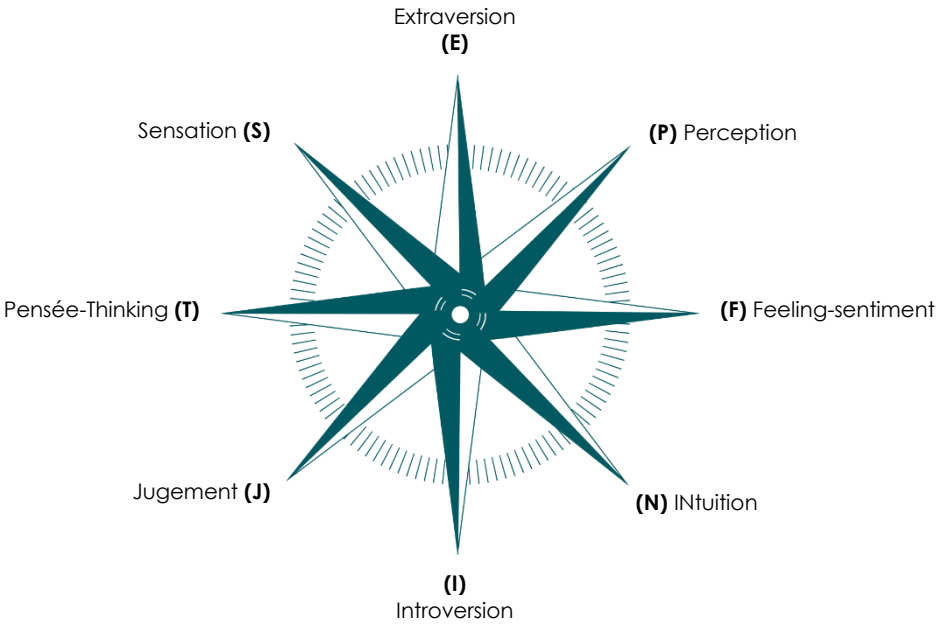
Il s'agit de construire un langage commun à l'ensemble des acteurs (Le professionnel, sa hiérarchie, ses pairs, ses partenaires, le consultant, etc.), sur la définition des postes.

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 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 lie 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) ► Introversion (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

Introversion (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 :

- ☐ Décisions rapides
- ☐ Procédures
- ☐ Définition des principes et des valeurs
- ☐ Critères précis

Perception (P)

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

Quelques caractéristiques :

- ☐ Information
- ☐ Marge de manœuvre, improvisation
- ☐ Manager catalyseur
- ☐ 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

TYPOLOGIE DE POSTES

MH conseil

ÉVALUER • FORMER • COACHER

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.

ISTJ : EXPERT ORGANISATEUR

Appliquer et trouver des méthodes pour structurer l'environnement de manière efficace et stable. Se centrer sur la continuité et l'efficacité des systèmes organisationnels. Apporter règles et procédures.

Contribution dominante/ Valeur ajoutée recherchée	• Effectuer les tâches de manière fiable en respectant les délais. • Garantir et consolider les données, procédures et processus. • Apporter stabilité, organisation, maintenir et consolider les processus qui ont fait preuve de leur utilité et efficacité. • Clarifier rôles et responsabilités.
Style de communication	• Classer les données factuelles de façon claire et méthodique. • Adopter une approche séquentielle : un sujet après l'autre. • S'appuyer sur une argumentation basée sur des critères logiques.
Style de leadership	• Mener en se focalisant sur la tâche à accomplir. • Prendre des décisions en se basant sur son expérience et la connaissance des faits. • Proposer un cadre de référence pour l'action basé sur des normes et des indicateurs de performances précis, fiables et cohérents. • Prendre en compte les besoins et nécessités pratiques de l'organisation, définir des priorités.
Style de management	• Fournir des méthodes et des plans centrés sur l'efficacité et la fiabilité. • Respecter et faire respecter le cadre formel et les structures hiérarchiques. • Structurer les tâches, décider et contrôler. • Produire des stratégies par la mise en place de plans et procédures avec application de contrôle précis. • Gérer à partir d'objectifs clairs et mesurables, de plannings et de procédures.
Rapport au changement	• Mode de créativité : se positionner comme modificateur qui combine des procédés existants pour maximiser les ressources : comment bâtir sur ce qui existe ? Comment adapter une idée ? • Construire une organisation stable en s'appuyant sur ce qui a déjà fait preuve d'efficacité. • S'assurer de la faisabilité en vérifiant les détails et en étant précis.
Résolution de problèmes/ Gestion des conflits	• Ordonner les faits et les détails de manière précise en s'appuyant sur une grille d'évaluation basée sur des critères logiques. • Appliquer des principes et protocoles basés sur une évaluation détaillée de la situation. • Expliciter rôles, statuts, activités et contributions attendues.
Conditions facilitant la réalisation des missions du poste. Environnement de travail	• Centré sur les tâches, faits et résultats. • Qui apporte la stabilité, sécurité et cadre de travail organisé.
Aptitudes/Qualités requises	• Concret, logique, méthodique, précis.

ISTP : ANALYSTE PRAGMATIQUE

Trouver des solutions pratiques par des analyses approfondies en s'adaptant aux situations. Se centrer sur la continuité et l'efficacité des systèmes organisationnels. Apporter règles et procédures.

Contribution dominante/ Valeur ajoutée recherchée	• Résoudre les problèmes immédiats en s'appuyant sur l'expertise et des analyses logiques. • Réagir rapidement aux urgences, répondre aux besoins. • Construire des méthodes d'actions pratiques pour résoudre les imprévus. • Saisir les opportunités de façon pragmatique et réaliste. • Repérer et corriger les incohérences dans les méthodes et les procédures.
Style de communication	• Présenter un large éventail de faits. • Décrire une situation de façon précise en prenant en compte les détails et les caractéristiques de celle-ci. • Utiliser des arguments rationnels et pragmatiques.
Style de leadership	• Mener par l'attention portée sur la tâche. • Répondre aux besoins immédiats de l'équipe. • Privilégier la logique, l'aspect pratique et les processus plutôt que les règles et les procédures. • Faire preuve de réactivité et utiliser la méthode appropriée aux problèmes qui se présentent.
Style de management	• Utiliser des principes clairs et logiques. • Guider par l'action en donnant l'exemple et la démonstration de l'efficacité sur le terrain. • Déployer une autorité basée sur l'influence, le pragmatisme et l'impartialité. • Diriger par la responsabilisation et une supervision minimale. • Autoriser l'autonomie, faire preuve de souplesse et de flexibilité pour permettre aux collaborateurs d'utiliser leurs capacités.
Rapport au changement	• Mode de créativité : se positionner comme expérimentateur qui procède par essais-erreurs pour trouver de nouvelles méthodes : comment essayer ? Comment faire autrement ? • Tenir compte des réalités et des conditions actuelles pour faciliter le changement de manière réaliste. • Mettre en œuvre le changement de manière concrète, utile et efficace pour rendre visible les résultats.
Résolution de problèmes/ Gestion des conflits	• Structurer logiquement les problèmes en s'appuyant sur les faits et les détails. • Prendre du recul vis-à-vis des situations et les appréhender de manière objective. • Se confronter et prendre en main les situations problématiques de façon réactive.
Conditions facilitant la réalisation des missions du poste. Environnement de travail qui :	• Favorise et encourage l'autonomie. • Privilégie l'action immédiate et la réactivité.
Aptitudes/Qualités requises	• Flexible, factuel, logique, réactif.

ESTP : PRAGMATIQUE RATIONNEL

Résoudre des problèmes et obtenir des résultats rapides en privilégiant l'action immédiate. Se centrer sur les résultats et l'efficacité des systèmes organisationnels. Apporter règles et procédures.

Contribution dominante / Valeur ajoutée recherchée	• Adopter une approche réaliste dynamique et stimulante. • Surmonter les obstacles de manière logique et pragmatique. • Prendre des risques calculés pour s'adapter aux situations. • Obtenir des résultats en privilégiant les chemins les plus efficaces. • Négocier, débattre, chercher des compromis pour atteindre les objectifs.
Style de communication	• Déployer énergie et arguments logiques. • Prendre en compte les avis et les idées d'autrui sans jugement de valeur. • Présenter des évaluations rationnelles en se basant sur des faits.
Style de leadership	• Impulser une dynamique d'équipe en favorisant l'action. • Maintenir une ambiance vivante en faisant preuve de spontanéité et de flexibilité. • Entretenir un environnement souple et peu formel. • Inciter l'équipe à agir en situation de crise.
Style de management	• Structurer la tâche, s'appuyer sur des principes rationnels et rechercher l'efficacité. • Privilégier l'action et rechercher les résultats immédiats. • Guider en donnant l'exemple et la démonstration de l'efficacité sur le terrain. • Rassembler les avis et des faits en étudiant les différentes possibilités. • Adopter un style direct et affirmé.
Rapport au changement	• Mode de créativité : se positionner comme expérimentateur qui procède par essais-erreurs pour trouver de nouvelles méthodes : comment essayer ? Comment faire autrement ? • Trouver des moyens pour répondre aux problèmes et surmonter les obstacles. • Recevoir et traiter de façon pragmatique les objections, les critiques et les résistances.
Résolution de problèmes/ Gestion des conflits	• Expliciter et formuler le problème, négocier la solution appropriée en rassemblant les différents points de vue. • Accepter les compromis quand ils permettent de débloquer les situations et de faire avancer l'équipe. • Gérer les situations difficiles et stressantes en adoptant un rôle actif.
Conditions facilitant la réalisation des missions du poste. Environnement de travail	• Mettre en avant les résultats et les expérimentations. • Autorise la souplesse dans l'activité.
Aptitudes/Qualités requises	• Dynamique, flexible, pratique, ouvert aux possibilités.

ESTJ : ORGANISATEUR DECISIONNAIRE

Organiser les personnes, les processus et les produits pour atteindre les objectifs. Se centrer sur les résultats et l'efficacité des systèmes organisationnels. Apporter règles et procédures.

Contribution dominante/ Valeur ajoutée recherchée	• Prendre des décisions en s'appuyant sur des analyses logiques et factuelles. • Anticiper, planifier, organiser les processus de travail. • Rassembler les ressources pour mettre en œuvre les plans d'action et accomplir les tâches. • Analyser de manière critique, les programmes, les démarches, les actions, identifier les points de vigilance et les zones de risque. • Vérifier et contrôler l'activité pour assurer la bonne réalisation des tâches.
Style de communication	• Exprimer ses pensées de façon explicite et affirmée. • Privilégier les éléments tangibles et factuels en lien avec les effets et résultats. • Aller directement au cœur du problème et à l'essentiel.
Style de leadership	• Mener en privilégiant l'action. • Pousser les collaborateurs à réfléchir et à développer leur efficacité. • Déployer énergie et implication pour faire réaliser les tâches. • Expliciter et formaliser, rôles, statuts, activités, responsabilités.
Style de management	• Respecter et faire respecter le cadre formel hiérarchique. • Fournir un cadre formel clair, des consignes et des orientations précises. • Organiser les activités, structurer et contrôler les tâches de façon logique et méthodique. • Adopter et assumer des positions de décideur « qui prend en main » les dossiers. • Mettre rapidement en pratique les décisions basées sur des critères objectifs et rationnels.
Rapport au changement	• Mode de créativité : se positionner comme modificateur qui combine des procédés existants pour maximiser les ressources : comment bâtir sur ce qui existe ? Comment adapter une idée ? • Offrir organisation et cadre structuré pour gérer les transitions. • Gérer et superviser l'application des mesures nécessaires pour rendre concret le changement.
Résolution de problèmes/ Gestion des conflits	• Adapter et utiliser les expériences antérieures pour résoudre les problèmes. • Mettre en place des solutions à partir d'une analyse et de plans d'action logiques et concrets. • Évaluer les situations problématiques de manière objective et systématique.
Conditions facilitant la réalisation des missions du poste. Environnement de travail	• Cadre organisé, structuré avec possibilité de travailler en équipe. • Orientation vers l'efficacité et la productivité dans une structure stable et prévisible.
Aptitudes/Qualités requises	• Déterminé, logique, pratique, structuré.

ISFJ : EXPERT EMPATHIQUE

Apporter soutien concret aux personnes en référence à des valeurs partagées dans un cadre organisé. Se centrer sur la continuité et l'aide aux autres. Apporter service aux partenaires internes et externes.

Contribution dominante/ Valeur ajoutée recherchée	• Prendre en compte et répondre aux besoins et attentes concrètes des personnes en s'appuyant sur des méthodes établies et éprouvées. • Favoriser l'adhésion à des valeurs socialement partagées. • Faire preuve de rigueur dans la réalisation et le suivi des tâches demandant minutie et constance. • S'engager et s'impliquer personnellement dans la réalisation des objectifs d'aide aux personnes. • Favoriser l'implication personnelle des membres de l'équipe dans leurs missions.
Style de communication	• Faire preuve d'écoute en prenant en compte les besoins et attentes des autres. • Fournir des informations précises et fiables. • Contrôler et vérifier les informations reçues.
Style de leadership	• Mener en privilégiant les tâches à accomplir et la qualité de la relation. • Clarifier les rôles et responsabilités en favorisant l'expertise et la solidarité. • Utiliser une influence basée sur l'expertise et la compréhension des besoins sans se mettre en avant. • Apporter une aide concrète aux membres de l'équipe quand ils sont en difficulté dans leur travail.
Style de management	• Fournir cadre, structure et organisation au service des objectifs de l'équipe. • Rechercher l'engagement et l'implication de tous les membres de l'équipe. • Garantir les modes opératoires et les résultats. • Personnaliser sa relation aux professionnels, dans un cadre où « l'esprit maison » est valorisé. • Rechercher la cohésion du groupe et le développement du professionnalisme.
Rapport au changement	• Mode de créativité : se positionner comme modificateur qui combine des procédés existants pour maximiser les ressources : comment bâtir sur ce qui existe ? Comment adapter une idée ? • Favoriser la continuité des traditions afin de faciliter le changement. • Soutenir le changement en soulignant l'intérêt pratique pour les individus.
Résolution de problèmes/ Gestion des conflits	• S'appuyer sur des données concrètes et factuelles. • Participer avec rigueur et précision à la construction de solutions qui profitent aux autres. • Se préoccuper du bien-être et de la sécurité des personnes.
Conditions facilitant la réalisation des missions du poste. Environnement de travail	• Cadre structuré, stable, prévisible, organisé. • Orientation vers le service et possibilité de personnaliser les rapports.
Aptitudes/Qualités requises	• Méticuleux, organisé, pratique, attentif aux autres.

ISFP : EMPATHIQUE FLEXIBLE

Résoudre des problèmes pratiques de façon flexible pour apporter un service aux personnes.
Se centrer sur la continuité et l'aide aux autres. Apporter service aux partenaires internes et externes.

Contribution dominante/ Valeur ajoutée recherchée	• Apporter une réponse adaptée et concrète aux attentes et besoins de chacun compte tenu des situations et imprévus qui se présentent. • Agir de manière à assurer bien-être et satisfaction des individus. • Rassembler les personnes en déployant un esprit de coopération. • Améliorer les environnements de travail en se centrant sur l'harmonie, la tolérance, l'ambiance et le climat.
Style de communication	• Faire en sorte que chacun se sente entendu et écouté. • Montrer de façon claire son désir de contribuer au bien-être des autres. • Offrir des informations pratiques, concrètes et précises.
Style de leadership	• Mener en privilégiant les tâches, la relation à autrui dans un cadre organisationnel souple. • Privilégier le travail en équipe en adoptant une attitude de coordonnateur. • Motiver les collaborateurs en suscitant l'engagement personnel. • Convaincre avec tact en s'appuyant sur la bonne volonté des collaborateurs.
Style de management	• Apporter compréhension, écoute et aide concrète aux membres de l'équipe. • Favoriser l'autonomie et la liberté dans le travail. • Rechercher la cohésion du groupe. • Agir de manière à maintenir et développer le professionnalisme des collaborateurs. • Favoriser la coopération dans une approche garantissant la reconnaissance de chacun. • Privilégier les relations personnalisées.
Rapport au changement	• Mode de créativité : se positionner comme expérimentateur qui procède par essais-erreurs pour trouver de nouvelles méthodes : comment essayer ? Comment faire autrement ? • Prendre en compte attentes et préoccupations de chacun. • Faire preuve de compréhension et d'adaptabilité dans les situations de transitions.
Résolution de problèmes/ Gestion des conflits	• S'intéresser et prendre en compte l'avis des autres. • Présenter les situations de manière factuelle et détaillée. • Offrir un soutien pratique et pragmatique en situation de crise.
Conditions facilitant la réalisation des missions du poste. Environnement de travail	• Qui offre souplesse et stabilité. • Où l'on recherche des résultats concrets.
Aptitudes/Qualités requises	• Adaptable, compréhensif, observateur, tolérant.

ESFP : PRAGMATIQUE EMPATHIQUE

Résoudre les problèmes concrets en coopération avec les personnes. Se centrer sur l'action et l'aide aux autres. Apporter service aux partenaires internes et externes.

Contribution dominante/ Valeur ajoutée recherchée	• Apporter énergie, enthousiasme et esprit de coopération. • Favoriser et renforcer les liens interpersonnels, s'adapter avec spontanéité et souplesse aux situations. • Rechercher les défis, la résolution de problèmes et la négociation en se centrant sur le présent. • Agir sur les situations de façon pratique et produire des résultats tangibles et concrets.
Style de communication	• Encourager la discussion et les échanges de façon vivante et spontanée. • Prendre l'initiative dans les interactions et abaisser les tensions dans les situations difficiles. • S'appuyer sur ses expériences personnelles dans son argumentation.
Style de leadership	• Mener en privilégiant l'action et les interactions efficaces entre les personnes. • Favoriser et promouvoir le travail en équipe. • Expliciter de façon précise, tâches, objectifs et rôles. • Promouvoir un climat social ouvert voire ludique et un sentiment d'appartenance.
Style de management	• Rechercher l'engagement de tous, tout en étant vigilant sur les modes opératoires et les résultats. • Apporter un soutien aux équipes et valoriser le développement des compétences. • Personnaliser sa relation aux professionnels dans un cadre où l'expertise, voire « l'esprit maison », sont valorisés. • Motiver les personnes par une attitude tolérante et flexible. • Exercer son autorité par l'exemple et l'efficacité sur le terrain.
Rapport au changement	• Mode de créativité : se positionner comme expérimentateur qui procède par essais-erreurs pour trouver de nouvelles méthodes : comment essayer ? Comment faire autrement ? • Tirer profit du changement en s'adaptant. • Mettre en avant et valoriser l'intérêt du changement et des nouvelles perspectives.
Résolution de problèmes/ Gestion des conflits	• Entendre idées, propositions et avis de chacun avant de solutionner un problème. • Privilégier la satisfaction immédiate des personnes. • Faire preuve de tolérance envers les autres et encourager le style personnel de chacun.
Conditions facilitant la réalisation des missions du poste. Environnement de travail	• Qui soit stimulant et orienté vers l'action concrète. • Qui met l'accent sur la cohésion d'équipe, l'harmonie et les relations interpersonnelles.
Aptitudes/Qualités requises	• Sociable, tolérant, concret, dynamique.

ESFJ : ORGANISATEUR EMPATHIQUE

Organiser les personnes, les processus et les produits pour atteindre les objectifs. Se centrer sur les résultats et l'efficacité des organisations. Apporter service aux partenaires internes et externes.

Contribution dominante/ Valeur ajoutée recherchée	• Obtenir des résultats qui améliorent la situation des personnes concernées. • Répondre aux besoins des personnes de façon structurée et pratique et gérer les tâches quotidiennes avec efficacité dans les délais. • Organiser, respecter et faire respecter les délais. • Être garant des règles et de l'autorité formelle tout en étant à l'écoute des besoins des individus.
Style de communication	• Solliciter commentaires, suggestions et opinions de chacun et en prendre compte. • Donner des informations structurées et précises aux collaborateurs pour qu'ils disposent d'une orientation et d'un cadre formel et explicite. • Faciliter la cohérence, la stabilité et des relations harmonieuses.
Style de leadership	• Rechercher l'engagement personnel et le travail en équipe pour réaliser les actions. • Créer une ambiance motivante permettant à chacun de prendre conscience de sa place et de ses responsabilités et de s'impliquer. • Tenir compte des besoins de chacun tout en agissant avec détermination et cohérence pour mener à bien les missions confiées.
Style de management	• Diriger les autres en faisant preuve d'une attention particulière à chacun, favoriser un sentiment d'appartenance et maintenir les traditions de l'entreprise. • Exercer son autorité par l'exemple et la démonstration de l'efficacité sur le terrain. • Consolider la coopération en misant sur l'instauration de bonnes relations. • Veiller à ce que chaque collaborateur soit bien informé. • Convaincre en s'appuyant sur ses capacités personnelles et sur la référence à des valeurs partagées.
Rapport au changement	• Mode de créativité : se positionner comme modificateur qui combine des procédés existants pour maximiser les ressources : comment bâtir sur ce qui existe ? Comment adapter une idée ? • Soutenir les autres en situation de changement. • Offrir des solutions concrètes en s'appuyant sur l'expérience des situations précédentes et les méthodes éprouvées.
Résolution de problèmes/ Gestion des conflits	• Inciter les personnes à résoudre les problèmes en équipe et apporter son expertise. • Valoriser les retours positifs aux personnes en situation de stress et prendre en compte leurs ressentis. • Gérer les situations de désorganisation en apportant clarté, cohérence et structure.
Conditions facilitant la réalisation des missions du poste. Environnement de travail	• Centration sur des objectifs précis à partir de méthodes et procédures clairement établies. • Ouverture aux besoins et attentes des autres. • Une culture et des valeurs clairement identifiées
Aptitudes/Qualités requises	• Coopératif, méthodique, sociable, traditionaliste.

INFJ : CONCEPTEUR EMPATHIQUE

Concevoir des programmes de développement des personnes à partir de valeurs socialement partagées. Se centrer sur les idées et les individus. Apporter des concepts et des visions précises du possible.

Contribution dominante/ Valeur ajoutée recherchée	• Satisfaire les attentes et besoins des personnes en construisant et proposant des modèles de réflexion et d'actions. • Mettre en avant les principes et valeurs communes d'une équipe pour développer un climat de confiance, organiser les personnes et les processus en fonction de ces valeurs, favoriser la coopération. • Créer un environnement qui donne un sens collectif à l'action à partir des valeurs promues par l'organisation. • Proposer des idées nouvelles et donner une vue d'ensemble des possibilités.
Style de communication	• Utiliser un langage synthétique et imagé. • Utiliser son expérience personnelle dans l'argumentation. • Favoriser les approches inhabituelles pour faire passer des messages et aider à l'appropriation d'idées.
Style de leadership	• Mener en proposant des idées sur les tâches à accomplir. • Proposer une démarche orientée vers l'action qui prenne en compte les buts à long terme et les besoins de chacun. • Diriger en proposant une vision du but à atteindre qui tienne compte des intérêts et bénéfices de l'organisation et des personnes.
Style de management	• Construire et proposer une vision globale et à long terme des processus en synthétisant les liens entre différents éléments. • Favoriser la participation des collaborateurs et la coopération en misant sur l'engagement personnel à partir d'un cadre de valeurs collectivement partagées. • S'appliquer à concrétiser les projets et aspirations. • Motiver les personnes à atteindre leurs idéaux personnels. • Inspirer les autres par l'implication, l'engagement et la bienveillance.
Rapport au changement	• Mode de créativité privilégié : se positionner comme anticipateur qui fournit une vision à long terme basée sur la richesse et la précision des modèles à la base de cette vision : comment peut-on y aller ensemble ? Quels sont les buts à long terme ? • Offrir une vision exhaustive des conséquences possibles et de l'impact du changement sur les individus. • Proposer de nouvelles approches et ordonner les moyens pour atteindre le but.
Résolution de problèmes/ Gestion des conflits	• Analyser et comprendre la dynamique du groupe et les interactions entre ses membres. • S'attacher à favoriser le bien-être des membres de l'équipe. • Anticiper les problèmes en préparant des plans visant à gérer les imprévus.
Conditions facilitant la réalisation des missions du poste. Environnement de travail	• Offre la possibilité de concevoir de nouvelles approches et d'exprimer des valeurs. • Soit structuré, prévisible et autorise des processus souples et respectueux des personnes.
Aptitudes/Qualités requises	• Compréhensif, conceptuel, créatif, méthodique.

INFP : IDEALISTE INNOVATEUR

Aider à réfléchir, concevoir des modalités de développement des personnes à partir d'idéaux.
Se centrer sur les idées et les individus. Faire émerger des visions et modèles selon une approche flexible.

Contribution dominante/ Valeur ajoutée recherchée	• Promouvoir le bien-être des personnes et les aider à réaliser leurs potentiels. • Rechercher un idéal et un sens dans les actions mises en œuvre. • Proposer un cadre facilitant l'authenticité, l'harmonie et le développement des relations interpersonnelles. • Chercher de nouvelles perspectives et des idées innovantes, favoriser implication et engagement des personnes.
Style de communication	• Communiquer et convaincre en mettant en avant valeurs, idéaux et une vision globale de la situation. • Favoriser l'unité et la cohésion en écoutant et prenant en compte les ressentis, valeurs et attentes de chacun. • Favoriser les échanges interindividuels et en groupes restreints.
Style de leadership	• Mener en proposant des orientations et un cadre laissant initiative et autonomie aux individus pour réaliser les tâches. • Motiver et inciter les autres à se développer et progresser. • Faciliter les liens entre les membres de l'équipe en mettant l'accent sur les valeurs et idéaux communs.
Style de management	• Fournir un cadre de conduite qui s'appuie sur les valeurs communes. • Établir une organisation permettant aux collaborateurs d'être autonome dans la manière de résoudre leurs difficultés. • Encourager l'innovation, l'imagination et la créativité. • Apporter encouragements et compliments aux personnes, donner de l'inspiration. • S'appuyer sur ses convictions, son engagement personnel pour inciter les personnes à adopter ses points de vue.
Rapport au changement	• Mode de créativité privilégié : se positionner comme explorateur qui remet en cause les idées reçues et qui cherche les nouvelles approches. Pourquoi ne pas repartir de zéro ? Quelles sont les hypothèses sous-jacentes ? • Promouvoir l'analyse des situations selon différents points de vue permettant d'envisager de nouvelles possibilités. • Soutenir et favoriser les suggestions, propositions et initiatives des collaborateurs.
Résolution de problèmes/ Gestion des conflits	• Faire preuve de compréhension et de tolérance, sans recourir à des jugements de valeur. • Faciliter des décisions qui conviennent à tous en cherchant un consensus de groupe. • Apporter prise de recul et distanciation pour désamorcer les situations de tension.
Conditions facilitant la réalisation des missions du poste. Environnement de travail	• Permette de travailler à la fois de manière individuelle et également dans le cadre d'un travail en équipe. • Soit souple avec peu de cadre prescrit, de procédures. • Permette de prendre le temps de la réflexion.
Aptitudes/Qualités requises	• Adaptable, engagé, imaginatif, empathique.

ENFP : INNOVATEUR EMPATHIQUE

Faire émerger des idées nouvelles, concevoir des modalités de développement des personnes à partir de valeurs. Se centrer sur les idées, les individus et l'action. Anticiper les besoins des personnes et des organisations.

Contribution dominante/ Valeur ajoutée recherchée	• Identifier et mettre en œuvre les évolutions possibles en lien avec les besoins des personnes. • Mobiliser les individus pour qu'ils s'investissent dans de nouvelles activités/ • Apporter une vision créative et imaginative aux projets et aux actions. • Apprécier positivement les personnes et les encourager. • Déployer une vision globale qui intègre tant les personnes que les ressources.
Style de communication	• Réagir positivement aux avis et opinions différents. • S'impliquer personnellement dans la présentation des possibilités et des valeurs. • Déployer spontanéité, énergie et chaleur.
Style de leadership	• Mener par l'enthousiasme déployé et l'implication personnelle. • Favoriser la participation et l'engagement de chacun des acteurs dans un cadre démocratique. • Promouvoir les idées nouvelles en jouant le rôle de porte-parole.
Style de management	• Faire participer les autres en préservant leur autonomie, inclure les personnes dans les décisions. • Faire preuve d'attention sur ce qui motive les personnes et les encourage à agir. • S'adapter aux situations quand elles demandent une approche originale et improviser. • Promouvoir autorité et légitimité par l'authenticité, le développement des relations interpersonnelles. • Rechercher les points d'accord et l'harmonie.
Rapport au changement	• Mode de créativité privilégié : se positionner comme explorateur qui remet en cause les idées reçues et qui cherche les nouvelles approches. Pourquoi ne pas repartir de zéro ? Quelles sont les hypothèses sous-jacentes ? • Lancer les nouveaux plans d'action en s'impliquant avec dynamisme et énergie. • Promouvoir l'innovation et le changement.
Résolution de problèmes/ Gestion des conflits	• Faire preuve de souplesse, d'adaptabilité et d'ouverture dans la résolution des difficultés. • Résoudre les problèmes par la négociation. • Encourager l'expression ouverte, la spontanéité et la franchise.
Conditions facilitant la réalisation des missions du poste. Environnement de travail	• Offre flexibilité, variété et défi. • Favoriser l'ouverture aux possibilités et une ambiance de participation et de tolérance aux idées nouvelles.
Aptitudes/Qualités requises	• Enthousiaste, énergique, expressif, créatif.

ENFJ : CONCEPTUER MOBILISATEUR

Concevoir des programmes de développement des personnes à partir de valeurs socialement partagées. Se centrer sur les idées, les individus et l'action. Apporter des concepts et des visions du possible précises.

Contribution dominante/ Valeur ajoutée recherchée	• Développer des plans d'action organisés et structurés pour répondre aux besoins et attentes d'autrui. • Organiser des actions visant au développement des personnes avec leur participation. • Faire preuve d'écoute et de réceptivité. • Promouvoir un cadre de référence pour l'action à partir de la culture et des valeurs de l'entreprise. • Favoriser les relations interpersonnelles, le travail en équipe et en partenariat.
Style de communication	• Établir un consensus sur les objectifs communs en favorisant la collaboration, la coopération et la cohésion d'équipe. • Recueillir les avis et opinions de manière à ce que chacun soit entendu. • S'exprimer en utilisant des métaphores, des analogies et des symboles.
Style de leadership	• Mener en se montrant enthousiaste, compréhensif et encourageant. • Gérer d'une manière participative les collaborateurs et les projets, développer le réseau relationnel. • Stimuler et motiver les membres de l'équipe en s'appuyant sur les valeurs et la culture de l'organisation.
Style de management	• Créer un environnement et un fonctionnement organisationnel qui permette de tirer profit des ressources et des compétences de tous les collaborateurs. • Donner un cadre de conduite en impliquant, en soutenant et en faisant participer les collaborateurs. • Rechercher la cohérence entre objectifs et valeurs de l'organisation. • Veiller au climat au sein de l'équipe et promouvoir la convivialité. • S'appuyer sur ses expériences et ses convictions personnelles pour argumenter, négocier.
Rapport au changement	• Mode de créativité privilégié : se positionner comme anticipateur qui fournit une vision à long terme basée sur la richesse et la précision des modèles à la base de cette vision. Comment peut-on aller ensemble vers ce changement ? Quels sont les buts à long terme ? • Offrir écoute et soutien bienveillant aux collaborateurs en période de changements et de transitions. • Valoriser et faciliter l'appropriation du changement en précisant objectifs et liens avec les valeurs de l'organisation.
Résolution de problèmes/ Gestion des conflits	• Faire preuve d'écoute et de compréhension par rapport aux préoccupations des personnes. • Proposer des solutions qui tiennent compte des intérêts de chacun et qui favorisent des rapports harmonieux.
Conditions facilitant la réalisation des missions du poste. Environnement de travail	• Centration sur les changements améliorant la situation des individus. • Stabilité et organisation.
Aptitudes/Qualités requises	• Diplomate, encourageant, idéaliste, organisé.

INTJ : CONCEPTEUR ORGANISATEUR

Concevoir des modèles, des méthodologies, fournir des concepts selon des principes logiques et rationnels. Se centrer sur la vision des possibles. Organiser les idées en plans d'action.

Contribution dominante/ Valeur ajoutée recherchée	• Proposer des idées, réaliser des projets et maîtriser de nouvelles compétences. • Créer des approches, démarches, modèles et méthodologies pour réaliser les objectifs. • Apporter une vision précise et cohérente du développement possible d'une organisation. • Comprendre et agir sur des problèmes complexes, offrir une vision. • Déployer une analyse objective au service d'une stratégie de développement et d'innovation.
Style de communication	• Communiquer sur l'essentiel, avec concision, objectivité et précision. • Convaincre les autres par la discussion, l'analyse à froid et par une pensée concise basée sur la logique. • Synthétiser et organiser les idées apportées dans les échanges.
Style de leadership	• Mener en ayant des idées sur les tâches à accomplir et l'organisation à mettre en œuvre. • Proposer un cadre de conduite précis pour l'équipe, fixer des objectifs et des résultats explicites à atteindre. • Affirmer avec conviction les idées et les principes à la base des actions et des projets.
Style de management	• Planifier, concevoir et mettre en œuvre des modèles, des méthodes et des stratégies basées sur l'efficacité à long terme. • Déléguer en aidant l'équipe à définir, choisir et réaliser un objectif fixé. • Remanier l'organisation si nécessaire. • Fonder l'autorité sur la compétence plutôt que sur le statut ou l'ancienneté. • Favoriser les relations en tête à tête ou en petits groupes.
Rapport au changement	• Mode de créativité privilégié : se positionner comme anticipateur qui fournit une vision à long terme basée sur la richesse et la précision des modèles à la base de cette vision. Comment peut-on aller ensemble vers ce changement ? Quels sont les buts à long terme ? • Offrir des perspectives, des possibilités et des visions innovantes. • Faire preuve de conviction et d'affirmation dans la conduite du changement.
Résolution de problèmes/ Gestion des conflits	• Sortir des schémas habituels et proposer des solutions innovantes. • Affronter les situations intellectuellement complexes en apportant des modèles de compréhension concis et clairs.
Conditions facilitant la réalisation des missions du poste. Environnement de travail	• Autonomie et ouverture aux innovations et à la créativité. • Possibilités de réflexion en lien avec la réalisation d'objectifs précis.
Aptitudes/Qualités requises	• Analytique, organisé, concepteur, affirmé.

INTP : ANALYSTE INNOVATEUR

Analyser les situations de façon rationnelle et logique, faire émerger des idées, concepts modèles. Se centrer sur l'explication logique et la vision des possibles.

Contribution dominante/ Valeur ajoutée recherchée	• Déployer une analyse logique et formuler des hypothèses de façon impartiale et objective. • Développer des idées et modèles nouveaux. • Identifier les conséquences à moyen/long terme d'une stratégie ou d'un plan donné. • Adopter une posture d'analyste rationnel.
Style de communication	• Fonctionner comme un support pour les autres par la maîtrise de son domaine. • Énoncer les points essentiels des difficultés rencontrées. • Convaincre par des raisonnements logiques de façon brève et synthétique.
Style de leadership	• Mener en s'appuyant sur les principes méthodologiques sur lesquels s'appuie le travail. • Créer et maintenir un environnement de travail souple favorisant l'autonomie et permettant le développement et l'apport d'idées nouvelles de la part des collaborateurs. • Déployer son énergie pour imaginer les changements.
Style de management	• Diriger les autres par une analyse conceptuelle des problèmes et des objectifs. • Interagir au niveau intellectuel plutôt qu'émotionnel. • Présenter différentes options à l'équipe, faire émerger plusieurs possibilités et opérer des choix par consensus. • Favoriser les relations duelles plutôt qu'en grand groupe. • Établir les relations en favorisant la compétence et l'expertise plutôt que le statut.
Rapport au changement	• Mode de créativité privilégié : se positionner comme anticipateur qui fournit une vision à long terme basée sur la richesse et la précision des modèles à la base de cette vision. Comment peut-on aller ensemble vers ce changement ? Quels sont les buts à long terme ? • Analyser la situation et faire des propositions de changement.
Résolution de problèmes/ Gestion des conflits	• Proposer des solutions satisfaisantes pour la majorité. • Se mettre en position d'écoute objective et attentive.
Conditions facilitant la réalisation des missions du poste. Environnement de travail	• Encourage l'autonomie, l'originalité d'esprit et qui offre une place à la réflexion. • Offre des modalités d'organisation flexibles et favorise l'autonomie.
Aptitudes/Qualités requises	• Indépendant, logique, original, théorique.

ENTP : INNOVATEUR MOBILISATEUR

Faire émerger des nouveaux modèles, concepts, analyser la faisabilité par une approche rationnelle. Se centrer sur l'action, les idées nouvelles et l'analyse logique.

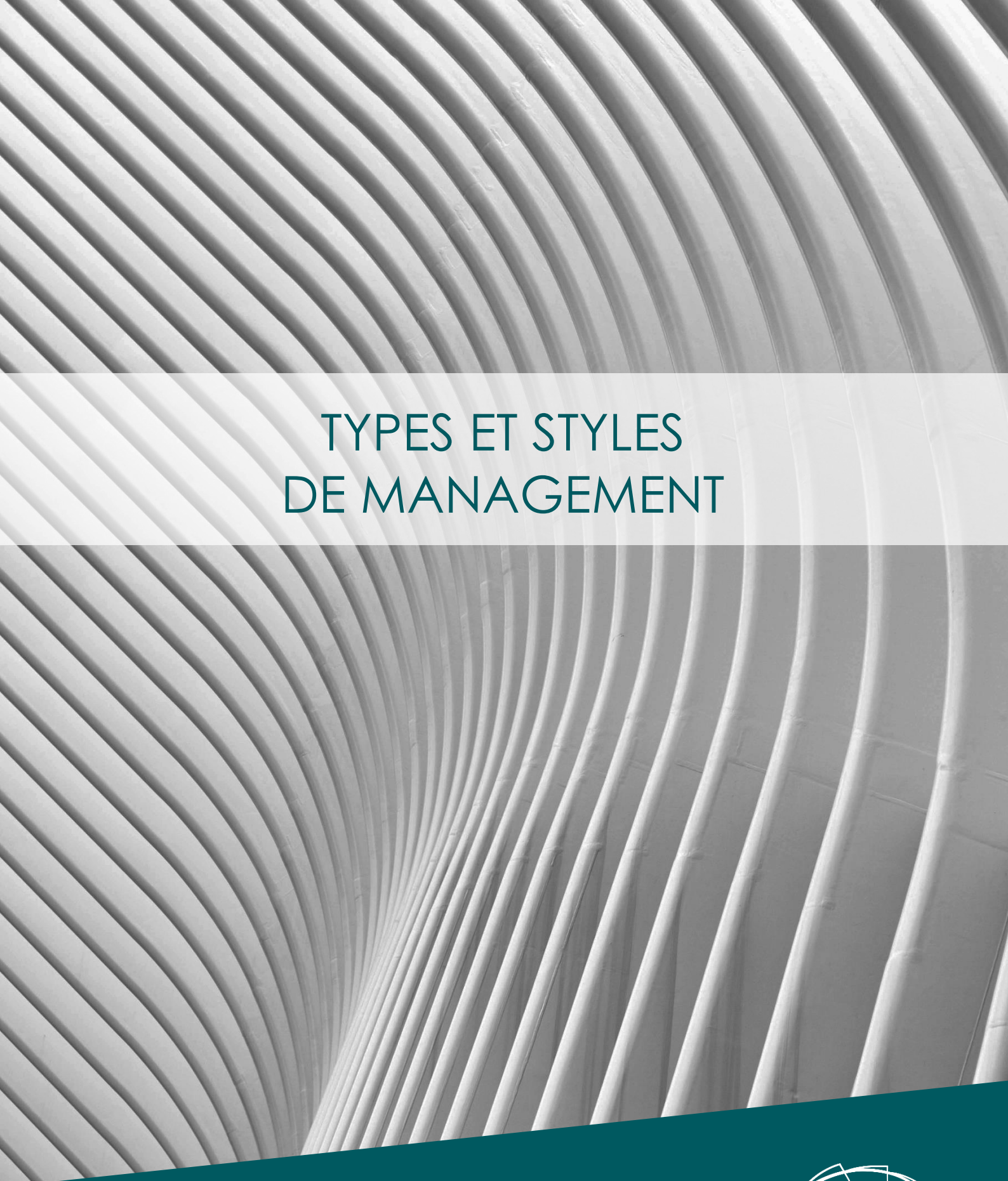
Contribution dominante/ Valeur ajoutée recherchée	• Donner un cadre de référence théorique et méthodologique aux problèmes. • Faire preuve d'initiative pour stimuler les membres de l'équipe. • Proposer des nouvelles façons de concevoir les situations et de mettre en œuvre les actions. • Encourager la prise de risque, les progrès, faire preuve de souplesse et envisager les différentes possibilités. • Percevoir les tendances des marchés, des projets et des produits à développer.
Style de communication	• Prendre en compte, synthétiser et analyser les différents points de vue des collaborateurs. • Faire preuve d'exactitude, de concision et d'objectivité. • Faire preuve d'improvisation, convaincre par une explication rationnelle et dynamique.
Style de leadership	• Mener par la force des idées nouvelles et de la logique. • Apporter des analyses et des solutions, mettre en perspective. • S'impliquer avec conviction dans les discours, mobiliser les autres dans la conception et la réalisation.
Style de management	• Diriger en concevant des systèmes d'organisation logiques et souples basés sur la délégation. • Encourager les collaborateurs à faire preuve d'autonomie. • Valoriser les apports d'idées et le développement continu des compétences • Privilégier une autorité de compétence plutôt qu'une autorité basée sur le statut ou la fonction officielle. • Promouvoir l'expertise, la maîtrise et l'efficacité, l'engagement dans des défis.
Rapport au changement	• Mode de créativité privilégié : se positionner comme anticipateur qui fournit une vision à long terme basée sur la richesse et la précision des modèles à la base de cette vision. Comment peut-on aller ensemble vers ce changement ? Quels sont les buts à long terme ? • Valoriser le changement en appréciant les avantages rationnels qu'il apporte. • Offrir une large palette de perspectives à partir d'une question ou d'un problème.
Résolution de problèmes/ Gestion des conflits	• Adopter une attitude d'évaluation critique et objective des solutions apportées. • Encourager l'ouverture à l'innovation pour gérer les difficultés.
Conditions facilitant la réalisation des missions du poste. Environnement de travail	• Offre une vision d'ensemble, de la flexibilité et des défis. • Encourage l'autonomie et la prise de risques.
Aptitudes/Qualités requises	• Adaptable, analytique, stimulant, théorique.

ENTJ : CONCEPTEUR DECISIONNAIRE

Concevoir des modèles et systèmes, planifier la mise en œuvre. Centrer sur l'innovation, l'action, l'organisation, les approches rationnelles.

Contribution dominante/ Valeur ajoutée recherchée	• Construire des stratégies : identifier les buts, les moyens et les méthodes pour atteindre des objectifs à long terme. • Structurer l'organisation de façon rationnelle en recherchant l'efficience. • Utiliser des modèles logiques pour guider l'action et les décisions. • Faire preuve d'ouverture intellectuelle et promouvoir les approches permettant de faire progresser l'équipe. • Privilégier l'action et la prise de décision rapide.
Style de communication	• Convaincre en s'exprimant avec implication, de façon précise et rationnelle. • Mettre en avant des arguments logiques pour clarifier débats et discussions. • Peser les avantages et inconvénients des diverses options présentées.
Style de leadership	• Mener par la clarté des plans et idées proposées. • Orienter vers l'action et motiver les collaborateurs à prendre conscience de leurs responsabilités. • Prendre des risques calculés et faire preuve de détermination dans les décisions.
Style de management	• Faire preuve de dynamisme, s'impliquer et impliquer les collaborateurs dans l'action. • Diriger de manière directe en s'appuyant sur des modèles d'action et de décision logiques. • Favoriser la prise d'initiative, l'implication intellectuelle des collaborateurs dans la mise en œuvre des plans d'actions ou la recherche de solutions aux problèmes rencontrés. • Favoriser la centration sur les exigences des tâches, la maîtrise et la recherche de résultats. • Privilégier la pro activité et les modalités d'organisation basées sur des plans prévisionnels à partir d'une vision d'ensemble.
Rapport au changement	• Mode de créativité privilégié : se positionner comme anticipateur qui fournit une vision à long terme basée sur la richesse et la précision des modèles à la base de cette vision. Comment peut-on aller ensemble vers ce changement ? Quels sont les buts à long terme ? • Favoriser la compréhension et l'appropriation du changement par la présentation claire des enjeux, des objectifs à atteindre et de modèles explicatifs. • Formaliser de façon anticipée les différents scénarios de changement.
Résolution de problèmes/ Gestion des conflits	• Analyser de façon critique les options proposées en identifiant les critères logiques pour prendre des décisions rapides. • Gérer de façon affirmée et précise les situations et les problèmes quand ils se présentent.
Conditions facilitant la réalisation des missions du poste. Environnement de travail	• Soit orienté vers l'action, l'obtention de résultat et la prise de décision. • Propose une organisation permettant de s'appuyer sur des plans directeurs.
Aptitudes/Qualités requises	• Décidé, logique, méthodique, stratégique.

TYPES ET STYLES DE MANAGEMENT



MH conseil

ÉVALUER • FORMER • COACHER

LIENS ENTRE MANAGEMENT SITUATIONNEL ET L'APPROCHEE 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.

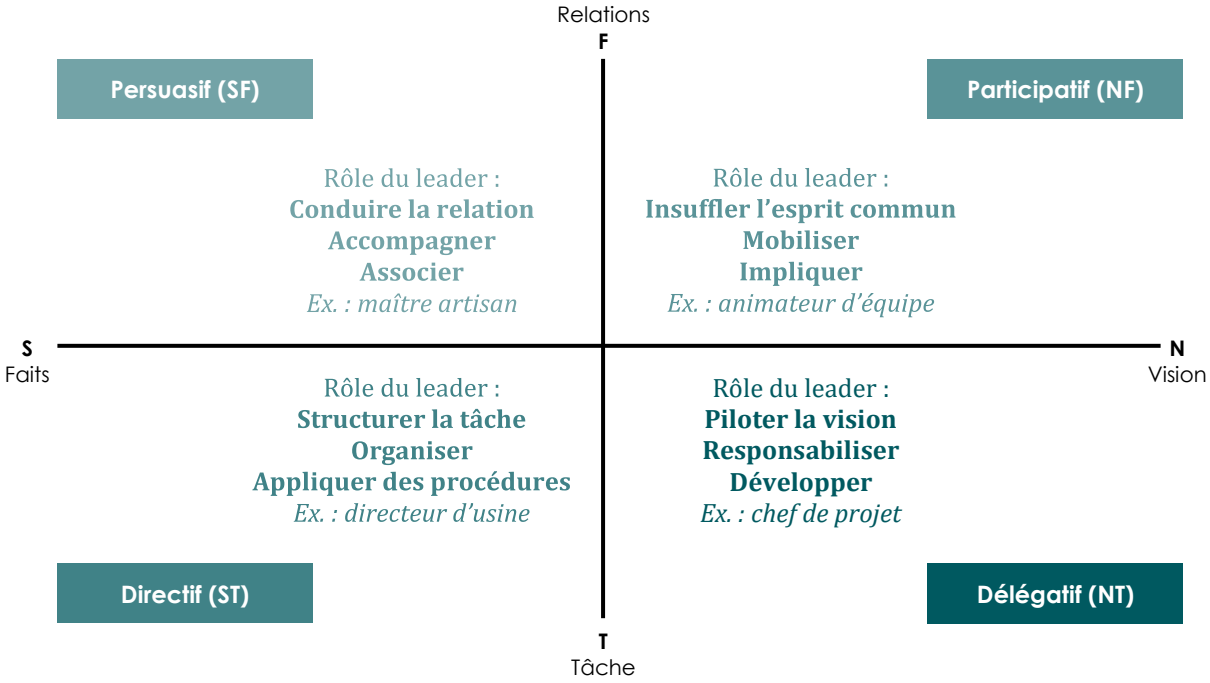
Délégatif (NT)

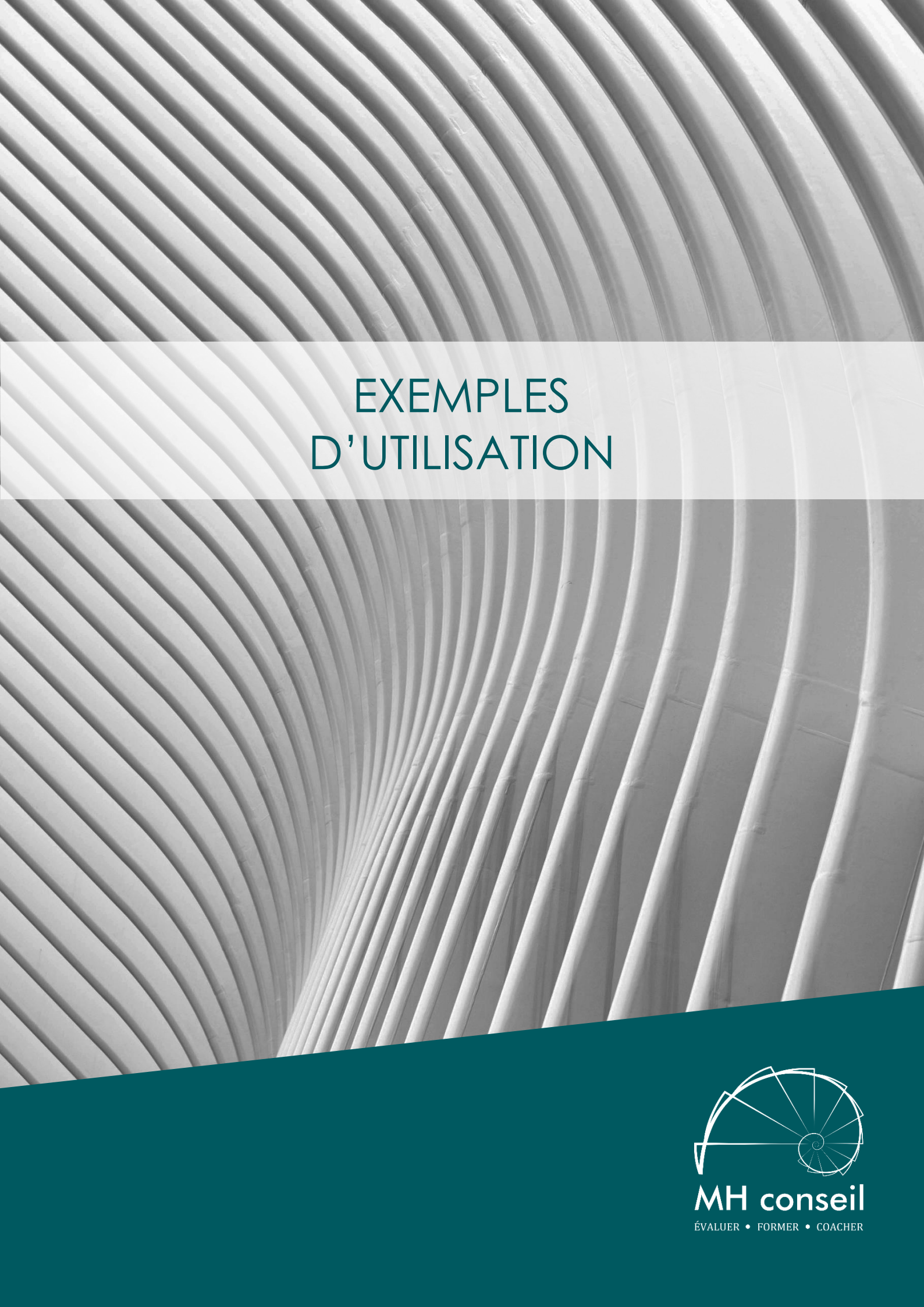
Le manager doit permettre au collaborateur de mener en autonomie une action donnée. L'objectif est de développer la responsabilisation des collaborateurs.

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

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

STYLES DE MANAGEMENT





EXEMPLES D'UTILISATION

MH conseil

ÉVALUER • FORMER • COACHER

BILAN DE COMPETENCES ET COACHING : MODE OPERATOIRE SUGGERE

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 intègrera 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
• Organigramme. • Environnement. • Intitulé du poste. • Missions principales. • Attentes formelles. • Culture/valeurs/projets de l'entreprise.	• 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 ?	• 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 apparait dans ce cas en posture complémentaire.

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.

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

GENERALITES SUR LA DEFINITION DE FONCTION

L'ITP donne l'orientation générale du poste, formalise les principales missions et postures attendues. L'approche ITP peut être complétée par une approche plus analytique visant à identifier les principales activités composant les différentes missions du poste.

Ci-après un exemple de grille d'étude de poste.

GRILLE D'ANALYSE DE LA SITUATION PROFESSIONNELLE : POSTES, EMPLOIS, METIERS

Présentation de la situation de travail

1. L'intitulé du poste de l'emploi ou du métier
Dénomination de la situation de travail.

2. Le positionnement du poste, de l'emploi ou du métier dans la structure
Comment le poste, l'unité de travail se positionnent-ils dans l'organisation ? (Direction, département, services...)

3. Statut ou qualification
Quelle est la place occupée dans la classification ? Quelle catégorie socioprofessionnelle convient ?

Architecture de la situation de travail

1. La fonction du poste, de l'emploi ou du métier
Fonction = raison d'être de la situation de travail

- Quelle est la raison d'être de la situation de travail ?
- Quelle est sa finalité essentielle ?
- Quelle est sa valeur ajoutée ? Que se passe-t-il si le poste, l'emploi, ou le métier n'est pas pourvu ?
- Responsabilités essentielles ?

2. Les missions

- Quelles sont les grandes missions qui composent la fonction ? (Entre 3 et 8 missions, utiliser des verbes d'action)
- Répartition en pourcentage, du temps consacre à chacune de ces missions.

3. Les activités du poste, de l'emploi ou du métier
Pour chaque mission, décrivez les différentes activités à réaliser pour la remplir convenablement (utiliser des verbes d'action).

4. Les tâches du poste, de l'emploi ou du métier

Décrire les différentes opérations à effectuer pour réaliser chaque activité.

Le contexte d'exercice de la situation

1. Relations avec le reste de l'entreprise

- Quels sont les éléments matériels traités par le titulaire ? D'où viennent-ils ?
- Quels sont les éléments d'informations traités ? D'où viennent-ils ?
- De quoi a-t-il besoin pour réaliser ses activités ?
- Qui sont les clients internes ou externes (qui utilisent le produit fabrique ou le service rendu, qui en pâtirait si le travail était « mal fait ») ?

2. Le champ de relation

- Avec quels interlocuteurs le salarié est-il en relation ?
- Quelle est la fréquence de ces relations ?
- Quelle est la nature de ces relations ? Quels sont les supports utilisés ?
- Simple transmission information ?
- Relation de communication
- Relation de coopération
- Relation de négociation
- Relation hiérarchique
- Relation de conseil
- Relation pédagogique

3. Le champ d'autonomie et de responsabilité

- Autonomie : quelles sont les initiatives qu'il peut prendre seul sans en référer au préalable à sa hiérarchie ?
- Pour quels types de décision doit-il en référer à ses supérieurs ?
- De quoi est-il responsable ?
- De quoi doit-il rendre compte ? Comment ?
- La situation de travail est-elle paramétrée (budget géré, nombre de personnes encadrées, niveau ou qualité de la production attendu...) ?

4. Champ de technicité

- Quelles sont les techniques utilisées ? Technologie / Équipements / Outils / Méthodes
- Quels sont les problèmes que vous devez résoudre ?

5. Risques

- Quels sont les problèmes auxquels vous pouvez être amené à faire face ?
- Quel est le niveau de charge mentale qui est susceptible de générer du stress ?
- De quelle nature est cette charge mentale ?

6. Appréciation des résultats

- Sur quels critères (quantitatifs ou qualitatifs) le travail est-il évalué ? Comment devrait-il être évalué ?
- Quelles sont les dimensions prioritaires à évaluer ?
- Quels sont les indicateurs qui permettent d'apprécier ces critères d'évaluation du travail réalisé ?
- Existe-t-il des références ou des normes utilisées pour apprécier la quantité ou la qualité du travail fourni (logique comparative) ?

7. Les difficultés, les contraintes

- Qu'est-ce qui est difficile et délicat à réaliser ?
- Quelles sont les contraintes de la situation de travail, ses astreintes, ce qui est ennuyeux ou pénible à réaliser ?

8. Durée d'occupation

- Combien de temps faut-il pour maîtriser la situation de travail ?
- À partir de quand risque-t-on de tomber dans la routine ?
- Durée souhaitable d'occupation du travail ?

9. Opportunités

Quels sont les aspects du travail qui peuvent apporter « un enrichissement professionnel et personnel » ?

10. Les évolutions prévisibles

- Quels sont les facteurs qui vont affecter cette situation de travail à l'avenir ?
  Technologie / Organisationnel / Évolution des missions
- Évolutions prévisibles de cette situation de travail à moyen ou long terme ?

Les exigences de la situation de travail

1. Intérêts professionnels

- Que faut-il aimer, apprécier pour se sentir bien dans cette situation de travail ?
- Quelles sont les spécificités (dans son contenu et dans son contexte) qui requièrent un goût pour : des modes particuliers de pensée, l'utilisation d'outils précis, la rencontre sociale donnée

2. Compétences requises

- Quelles sont les connaissances théoriques nécessaires pour réaliser les activités de cette situation professionnelle ? (Savoir)
- Quels sont les « savoir-faire » nécessaires pour réaliser les activités de cette situation de travail ? (Maîtrise de la mise en œuvre)
  De techniques / De méthode / D'outils
- Quels sont les « savoir-être » nécessaires pour réaliser les activités de cette situation de travail (maîtrise d'attitudes comportementales) ?
- Quelles sont les compétences qui sont fondamentales et stratégiques par rapport à l'efficacité professionnelle visée (parmi celles qui ont été définies plus haut) ?
- Quelles sont les compétences qui sont longues à acquérir ? Quelles sont les aptitudes nécessaires à leur apprentissage ?

3. Le profil requis

- Avec quel type de formation (niveau et filière), peut-on correctement occuper cette situation de travail ? Dans quelles formations acquiert-on ces compétences ?
- Quels sont le parcours professionnel et l'expérience souhaitables pour occuper cette situation de travail ? Avec quel type d'expérience peut-on acquérir cette expérience ?

4. Mobilité

- Quelles compétences peut-on utiliser ailleurs ?
- Quelles sont les perspectives d'évolution vers un autre emploi de la même famille professionnelle ?
- Vers un emploi d'une autre famille professionnelle ?
- Éventuellement quelle formation complémentaire faut-il mettre en place ?

ÉTUDE DE VALIDITE STATISTIQUE

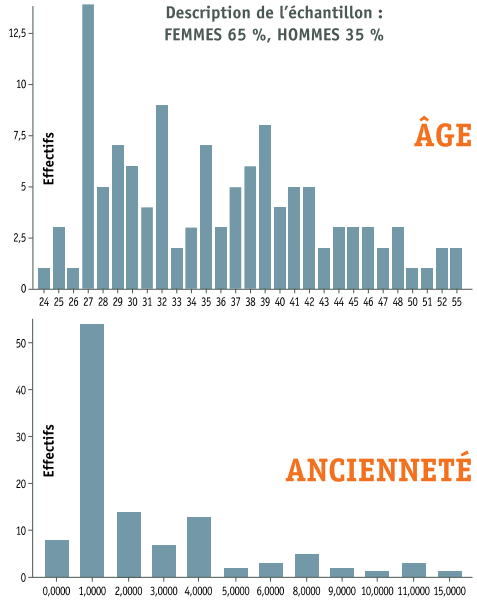
La première étude de validité a été réalisée sur un échantillon de 127 professionnels qui comprenait essentiellement des cadres en fonction, rencontrés dans le cadre de démarches d'accompagnement au développement des compétences managériales, en Bilan de compétences. Cette première évaluation statistique 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'ITP est aujourd'hui un outil régulièrement utilisé dans le cadre des activités du centre de Bilan Métod et dans l'accompagnement au développement des potentiels de cadres supérieurs.



BIBLIOGRAPHIE

- AUBERT Nicole et Al. *Diriger et Motiver*. 8e édition, Éditions d'organisation, 2001.
- BERNOUX Philippe. *La sociologie des organisations*. 5e 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.* 3e 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*. 3e édition, CPP Inc., 2001.
- LEBOTERF Guy. *Ingénierie et Évaluation des compétences.* 4e édition, Éditions d'organisation, 2002.
- LENHARDT Vincent. *Les responsables porteurs de sens.* 2e 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)

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

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

MH conseil
ÉVALUER • FORMER • COACHER