

Publié le 24 avril 2013

Mieux cerner sa propre personnalité pour mieux travailler avec son équipe

La personnalité du manager a un impact direct sur son équipe et les projets pilotés par celle-ci. Il est donc important qu'il puisse posséder quelques clés de compréhension de celle-ci. Elles lui permettront de mieux se connaître, et ainsi d'identifier les registres sur lequel il fonctionne d'une manière privilégiée.

Il est important, pour tout manager, de bien connaître ses ressources internes, afin de cibler celles sur lesquelles prendre appui de la manière la plus efficace. Certains dirigeants par exemple sont peu à l'aise dans leurs relations avec les autres, et ce d'autant plus que l'aisance relationnelle n'est souvent pas le premier critère dans le choix de promouvoir un manager. Dans des situations relationnelles, ces dirigeants adopteront plus facilement des attitudes de repli sur eux-mêmes que d'ouverture, ce qui peut poser problème quand il s'agit d'animer une équipe.

Dès lors, pour le manager, comment procéder ?

Risquons une approche peu habituelle : lors d'une première réunion, par exemple de lancement d'un projet, le manager va donner l'occasion à chacun, par un tour de table, d'exprimer ses craintes et sa représentation pour soi des risques potentiels pour le projet. Lors de ce temps d'expression, il saisira l'opportunité de dire à son équipe le risque qu'il a de s'isoler de celle-ci, compte tenu de ce qu'il sait de lui. Cette difficulté sera identifiée, non pas comme une carence inéluctable, mais comme une possibilité pour lui de progresser, à condition d'avoir pour cela l'aide de son équipe. Les membres de celle-ci accepteront ou non ce contrat de soutien, en identifiant avec leur manager des objectifs de progression sur cette dimension relationnelle. Ce dernier choisira ainsi de mettre en lumière, d'abord pour lui, et ensuite vers l'équipe, des caractéristiques de sa personnalité qui peuvent constituer un frein pour la progression de l'équipe.

Mais cette démarche innovante ne peut évidemment pas être conduite par le dirigeant sans une connaissance de sa propre personnalité, et l'envie de travailler sur soi.

Pour mieux cerner celle-ci, nous vous proposons ici une grille de lecture, que nous avons formalisée¹ à partir des travaux du psychologue suisse C.G. Jung², et qui définit les

¹ E. Roy, E. Portanery, C. Lainé : *Révélez vos talents de leader*, ESF 2003, rééd. 2007. A. Juvenon, J.-M. Liard, E. Roy : *Se connaître pour entreprendre*, Dunod, 2002.

² C.J. Jung : *Types Psychologiques*, Georg et Cie, Genève, 1950.

personnalités en huit grands types. L'intérêt de cette grille est d'offrir des types de personnalité bien marqués, à l'aide de catégories d'analyse adaptées à une vision dynamique de chacun. Nous introduisons ici cet outil pour permettre au dirigeant ou chef d'équipe de mieux cerner sa propre personnalité.

Le principe de cette analyse repose sur la notion d'**orientations** et de **fonctions** des personnes.

Deux orientations distinctes : extraversion et introversion

L'orientation prend appui sur l'existence d'un intérieur et d'un extérieur psychologiques, sources d'une identité face à autrui et face au monde. Vis-à-vis de cette frontière, deux attitudes vont se développer : l'une qui valorise le monde extérieur et ses objets – l'extraversion –, l'autre qui exprime la primauté du monde intérieur et de la subjectivité – l'introversion. En Occident, c'est la première qui a été culturellement favorisée. En Orient, c'est la seconde attitude qui prédomine, avec le développement corollaire des sagesses liées à une exploration intérieure, telles que l'hindouisme et le bouddhisme. Dans ces deux tendances, ce qui différencie le plus les personnes, ce sont leurs façons de se ressourcer, c'est-à-dire de se remettre en énergie : les **extravertis** vont voir des connaissances, faire la fête, se promener dans la foule ; les **introvertis** vont s'isoler pour réfléchir, lire ou rêver, préférer un cercle restreint, contacter des membres de leur famille ou des amis intimes pour leur confier leurs soucis.

Évidemment, les personnalités de tendances opposées risquent de s'affronter au quotidien, que ce soit en famille ou au travail, à cause de leurs réflexes de défense inverses. Et cela peut aller jusqu'à une incompréhension totale.

Quatre fonctions essentielles : sensation, intuition, sentiment, pensée

Les fonctions vont, elles, permettre d'approcher les modes de fonctionnement des personnes. Elles sont au nombre de quatre, et peuvent être regroupées deux à deux :

- la sensation avec l'intuition, fonctions irrationnelles,
- le sentiment avec la pensée, fonctions rationnelles.

Sensation et intuition sont des fonctions irrationnelles parce qu'elles sont source de perceptions et de convictions, non analysées, et à l'origine d'actions immédiates :

- la fonction sensation conduira à une grande sensibilité aux faits concrets, que les porteurs considéreront comme les clés de leurs explications. Ils parleront d'évidences là où d'autres n'auraient avancé que des hypothèses,
- la fonction intuition privilégiera le jugement immédiat, les chaînes de déduction logiques qui amènent à celui-ci restant souvent inconscientes.

La pensée et le sentiment sont quant à elles des fonctions rationnelles, parce qu'elles passent par la médiation de la réflexion et du jugement avant d'influencer l'action.

- la fonction pensée amènera à privilégier le raisonnement permettant d'expliquer telle ou telle chose,
- la fonction sentiment conduira à justifier des décisions comme l'aboutissement naturel d'une succession d'événements.

Au croisement des orientations et des fonctions : les 8 types de personnalités

Pour des raisons difficiles à cerner, les êtres humains utilisent d'une manière préférentielle, et souvent à leur insu certaines fonctions psychiques et en délaissent

d'autres. De plus, ils peuvent orienter leur vie vers les phénomènes extérieurs (extraversion) ou vers les phénomènes intérieurs (introversion).

En croisant ces deux dimensions, apparaissent les huit types de personnalité. Un qualificatif a été choisi pour illustrer un trait dominant de chaque type, comme on peut le voir dans le tableau suivant :

Orientations Fonctions	Extraversion	Introversion
Intuition	JOUEUR	INVENTEUR
Pensée	INGÉNIEUR	MISSIONNAIRE
Sentiment	ÉDUCATEUR	ACTEUR
Sensation	INTERMÉDIAIRE	PRODUCTEUR

Chacun de ces qualificatifs peut-être approché un peu plus précisément :

Le **Joueur** vit de défis et d'opportunités ;

L'**Inventeur** désire imaginer, chercher et combiner des idées ;

L'**Ingénieur** se valorise par la confrontation à des problèmes complexes ;

Le **Missionnaire** concrétise ses valeurs dans des projets durables ;

L'**Éducateur** aime aider et accompagner autrui ;

L'**Acteur** se retrouve quand il se met en représentation face à un public ;

L'**Intermédiaire** se rend utile en s'interposant et en négociant ;

Le **Producteur** goûte l'effort et les fruits palpables de son travail.

En exploitant ce positionnement, certains pourront constater que, plutôt intuitifs ou à l'écoute de leurs sensations, ils ont tendance à délaissé la construction du raisonnement, et à passer directement à l'action, quand d'autres plutôt centré sur l'autre, auront des difficultés à rester focalisé sur ce qui est important pour eux... Cette meilleure compréhension de soi pourra grandement aider le manager à se positionner dans des situations dans lesquelles il sait faire, tout en étant attentif à ses propres limites, à ses angles morts. Cette acuité sur son propre mode de fonctionnement, lui permettra aussi d'être dans une attention plus grande au fonctionnement de ses collaborateurs. Ainsi, la connaissance de sa propre personnalité se révélera un atout important pour un manager, en lui permettant de décrypter son propre fonctionnement et de l'ajuster aux comportements des membres de son équipe. Il trouvera ainsi un moyen de limiter Il limitera en cela les incompréhensions et tensions, synonymes de baisse de la performance de celle-ci.

Afin de vous aider à avoir une première représentation de votre personnalité au regard des 8 types décrits, nous vous proposons ci-après un autodiagnostic succinct.

AUTODIAGNOSTIC DES TYPES DE PERSONNALITES

Consignes :

- Pour répondre à ce test, il vous suffit de cocher la case située à droite en traits épais de la phrase si vous estimez que son contenu est "vrai" ou "plutôt vrai" pour vous. Si son contenu est "faux" ou "plutôt faux" pour vous, n'inscrivez rien et passez à la phrase suivante.
- Si vous avez un doute concernant une phrase, passez à la suivante de façon à répondre avec le maximum de spontanéité, et faites une deuxième passe, quand vous êtes arrivé au bout du test, sur toutes les phrases auxquelles vous n'avez pas su quoi répondre.

Chacune de mes actions s'intègre dans un projet global									
Je sais rendre des comptes									
Je suis souvent sollicité pour apporter mon soutien ou une solution à un problème									
Je ne comprends pas pourquoi les gens veulent imposer leurs points de vue au lieu de s'ouvrir à ceux des autres									
La ponctualité est la politesse des rois									
Quand je prends des responsabilités, je deviens exigeant avec mes proches									
Je m'adapte facilement à un nouveau cadre de référence si on me le justifie									
J'ai horreur des conventions et des rituels rigides : toute activité collective devrait pouvoir s'improviser									
La tristesse est un sentiment dont il ne faut pas abuser par risque de la rendre insondable									
Je travaille bien au sein d'une organisation adaptée et rigoureuse									
Je sais orienter les gens dans le sens de mes intérêts									
Je sens très rapidement les points faibles des autres et je les coince dès qu'ils me cherchent									
Je respecte les procédures									
Je n'agis jamais gratuitement et je ne sais pas m'amuser : toute action doit avoir une utilité future									
Je sais transformer en plaisir quasiment tous les événements de ma vie									
Je sais construire et entretenir des relations utiles à mon projet à long terme									
J'aime le pouvoir et son exercice									
J'ai besoin de m'isoler régulièrement pour faire le point ; sinon, les autres m'envahissent									
Chaque occupation procure son lot de satisfactions à condition de ne pas demander l'impossible et de passer à une autre quand elle devient moins palpitante									
Une bonne façon d'aider les autres est de les encourager dans leurs initiatives et de valoriser les résultats qu'ils obtiennent									
J'aime lire, bricoler ou jardiner pendant de longues heures comme si je me fabriquais tout un monde									
J'ai du mal à prévoir et planifier mon activité et mes loisirs									
Je manifeste sans problème mon mécontentement									
J'ai horreur du flou et du désordre : ma compétence s'exprime notamment dans la précision de mes affirmations									
Je ne restreins pas les rapports de proximité à ma seule famille ; je me rapproche de quiconque manifeste une difficulté									
Totaux des colonnes page 1									

Reports des totaux pages 1 et 2									
La bonne ambiance d'une équipe me permet de travailler avec efficacité									
Je ne suis pas porté vers l'action et l'agitation d'autrui me laisse pantois									
J'oublie souvent mes propres besoins ; d'où des fatigues ou des tristesses brutales									
Je suis tenace parce que je suis sûr d'avoir raison									
J'aime innover, et j'ai du mal à inscrire mon action dans la suite de celle de mon prédécesseur									
On m'accuse parfois de manquer de générosité ; mais certaines générosités me paraissent suspectes									
J'aime la vitesse et les prises de risques									
Je fonde ma compétence et ma réputation sur des réalisations concrètes									
J'aime la scène et je m'identifie souvent aux artistes									
J'ai une vision qui domine ma vie									
Je conduis mes actions en respectant les délais prescrits et en leur assignant des objectifs quantifiés de façon à savoir où j'en suis à chaque instant									
J'attire les gens parce qu'ils savent pouvoir trouver auprès de moi l'aide dont ils ont besoin									
Je sais capter l'attention des gens par mon humour et ma joie de vivre									
Je trouve que je manque de temps pour me retrouver ; alors je limite mes contacts avec autrui									
Je jette facilement ce qui ne sert plus									
Je vise à être impeccable dans mon comportement									
Je me débrouille très bien face aux problèmes mais j'ai du mal à formaliser et organiser									
Je ne suis pas un spécialiste, mes compétences sont multiples									
Je combats pour des valeurs et je le fais savoir									
Face à une nouvelle situation, je flaire rapidement les opportunités qu'elle comporte									
En toute circonstance, je sais prendre les décisions adéquates									
Le plaisir m'est souvent apparu comme inaccessible									
Totaux des colonnes pages 1 à 3									

Maintenant que vous avez répondu à chaque ligne, faites les totaux des croix que vous avez inscrites colonne par colonne, et reportez ces totaux dans la dernière ligne « TOTAUX ».

Prenez le total ou les 2 totaux les plus importants: ceux-ci correspondent à vos types dominants en termes de personnalité.

Explication des colonnes :

- 1- L'inventeur
- 2- Le joueur
- 3- L'ingénieur
- 4- L'éducateur
- 5- L'intermédiaire
- 6- Le producteur
- 7- L'acteur
- 8- Le missionnaire