

## Module : Lectures de la Personnalité

---

2<sup>ème</sup>



année coaching

Formatrice : Patricia Mayérus

### Table des matières

1. Introduction	3
2. Définition des outils de diagnostic dans le cadre du coaching	3
3. Usage, éthique, réflexivité, appropriation	3

4.	Connaissance de soi par soi : la personnalité	5
1.	Indicateur de personnalité : le MBTI	5
2.	Questionnaire de personnalité : l'OPQ	13
3.	Quelques autres outils de connaissance de soi utilisés en coaching	15
5.	Perception de soi par autrui : les outils de feedback 360°	16
1.	Qu'est-ce que le feedback 360°?	16
2.	Utilisation de l'outil	16
3.	Collecte des données	16
4.	Choix des observateurs	17
5.	Respect de l'anonymat des réponses	17
6.	La séance de restitution des résultats (le « feedback »)	17
7.	Forces de l'outil	18
6.	Bibliographie	19

## 1. Introduction

---

Le module « Lectures de la Personnalité » a pour objectif d'éclairer l'apport de certains outils, grilles de lecture de la personne, en particulier le MBTI (Indicateur Type de Myers Briggs) et l'OPQ (Occupational Personality Questionnaire de SHL) dans un processus de coaching. L'apport d'autres instruments tels que les outils de feedback 360° (illustré par le LEA de MRG) est également mis en lumière.

Précisons d'emblée que ces outils sont utilisés dans le cadre d'une démarche de **développement** et non d'évaluation. Le seul sens de leur utilisation est d'offrir à la personne la possibilité d'élargir ou d'approfondir la connaissance de soi et de ses fonctionnements. Utilisés dans le cadre de processus d'évaluation, certains de ces outils peuvent être une aide à la prise de décision (dans un processus de recrutement par exemple). Cela peut être le cas avec l'OPQ. Ce n'est pas le cas avec le MBTI qui n'est jamais utilisé à des fins de recrutement.

## 2. Définition des outils de diagnostic dans le cadre du coaching

---

La littérature étant parfois floue à ce sujet (cfr François Délivré dans 'Le métier de coach'), il y a lieu d'abord de faire une distinction entre les outils du coach dans son travail (AT, PNL, systémique,) et les outils de 'diagnostic' dont il est question ici (questionnaires, indicateurs, feedbacks 360°...). Il y a par ailleurs une différence fondamentale entre deux groupes d'outils de diagnostic et qui est liée au niveau d'analyse et à la méthode de collecte des informations :

Que sais-je de moi par moi-même ?

Sur ma personnalité, mes préférences fondamentales, mes forces et mes limites, mes motivations, mon fonctionnement par rapport à celui des autres, mes comportements habituels (en situation normale et sous stress), ... (exemples : MBTI, OPQ, PCM, Ennéagramme, HBDI, ...)

Que sais-je de moi par le regard, la perception des autres qui me côtoient professionnellement, sur mon style relationnel, sur mon leadership ? ... Quels sont les écarts éventuels entre mes perceptions propres, celles de mon chef, celles de mes pairs et celles de mes subordonnés ? (Feedback 360°).

## 3. Usage, éthique, réflexivité, appropriation

---

Dans le cadre du coaching en entreprise, rappelons tout d'abord le contrat triangulaire établi entre les parties concernées après avoir entendu les demandes et la motivation du coaché. Toute utilisation d'outils d'analyse ou de diagnostic est bien sûr soumise à l'acceptation préalable du coaché. Dans le cadre d'un coaching en entreprise, il s'agit d'avoir également l'accord des représentants de l'entreprise, tout spécialement pour l'utilisation d'un outil de feedback 360°.

Autre préalable indispensable : l'explicitation du côté non intrusif et réflexif des outils, axés sur l'analyse des comportements professionnels et des préférences, sans jugement, en vue d'une plus large connaissance de soi, et non de l'analyse plus profonde de dimensions cliniques, non appropriées à l'objectif.

Comme dans l'ensemble de notre travail, le respect absolu de la confidentialité s'impose. Il n'est évidemment pas question de transmettre un rapport (de type « évaluation ») à un tiers, ce qui briserait immédiatement le lien de confiance entre le coach et le coaché.

Que signifie le terme 'réflexivité' ici ? En fait l'outil agit comme un 'tiers réflexif' (entre coach et coaché) dans la prise de conscience de sa propre connaissance de soi.

La nature et la qualité du feedback, appelé aussi entretien de restitution, sont évidemment capitales dans le processus.

Dans le cas des outils de connaissance de soi par soi, l'analyse des résistances éventuelles (et des croyances limitantes) peuvent être porteuses de changement : il ne s'agit évidemment pas de changer ma personnalité mais seulement de prendre conscience que mes comportements sont liés à ma personnalité et à son fonctionnement dans le réel. Il m'est possible, si je le souhaite, de modifier certains de mes comportements, sans que ma personnalité ne change pour autant.

Dans le cas des outils de connaissance de soi par autrui, l'intuition du coaché se voit confrontée (revue ou validée) par rapport à un outil standardisé, en particulier avec un feedback 360°, ce qui peut conduire à des recadrages importants de la problématique.

La qualité de cette restitution permet enfin l'appropriation par la personne de ses résultats : ELLE SEULE valide en fin de compte, elle seule a le dernier mot, en lien avec son vécu réel. La restitution est une co-construction de sens, qui nourrit la relation coach-coaché, c'est un partage, une interaction dans le respect. Il y a un apport d'informations qui sont perçues comme 'positives' et 'négatives', sans jugement, avec des 'allers-retours' entre coach et coaché. Il ne s'agit jamais d'un 'sens unique' où le coach seul détiendrait un 'savoir'.

Les outils ne sont jamais 'un must', une fin en soi, mais un moyen, qui permet d'aller plus vite au cœur du sujet, avec un effet d'accélération de certaines prises de conscience, à partir du moment où le coaché 's'est approprié' les résultats (parfois sous forme d'une prise de conscience soudaine, d'une sorte de flash appelé l'insight où 'tout devient soudain clair').

Quand le coaché s'approprie réellement le feedback, il peut comprendre ses préférences fondamentales, son fonctionnement habituel, certaines de ses actions et les réactions d'autrui à son égard... et rattacher tout cela à son vécu de tous les jours. En résumé, quel que soit l'outil, le feedback est un partage d'informations dans les deux sens, au sein d'une relation "coach- coaché"

## 4. Connaissance de soi par soi : la personnalité

---

Que signifie le terme personnalité ? Il vient du latin 'persona' : masque des acteurs, puis caractère signifié par le personnage derrière le masque. A travers toute la littérature sur le sujet, nous retrouvons la notion de 'grande cohérence à travers les situations et à travers le temps', une sorte d'invariant, d'essence, même si nous faisons preuve bien sûr d'une réelle capacité d'adaptation aux circonstances.

### Quelques définitions de la personnalité :

**Rogers** : le 'Soi', entité permanente et subjective au cœur de nos expériences

**Cronbach** : attitude comportementale, style préféré de comportements

**Harsch & Shricknell** : ce qui détermine notre adaptation particulière à l'environnement

**Cattell** : ce qui nous rend capable de prédire ce qu'une personne fera dans une situation de la vie réelle

**Allport** : organisation dynamique individuelle des systèmes psycho-physiologiques qui déterminent/peuvent déterminer les ajustements uniques d'une personne à son environnement

**Rolland** : ensemble dynamique de tendances spontanées

**SHL**, éditeur de l'OPQ, suggère la définition suivante de la personnalité : la manière typique ou préférée d'une personne d'agir, de penser ou de ressentir.

### 1. Indicateur de personnalité : le MBTI

#### 1. Préambule

Les théories de la personnalité peuvent être divisées entre celles qui identifient les types distincts et celles qui voient la personnalité comme une combinaison de traits.

Les théories des types séparent les personnes en groupes distincts qui renvoient généralement à une combinaison de comportements. Ces modèles soulignent ainsi des similarités entre les personnes. En revanche, les théories des traits soulignent les différences qui existent entre les individus.

Le MBTI se base sur la théorie des types.

Il affirme que :

- le type est inné
- le type détermine un comportement préféré dans une situation donnée ... mais on peut aussi choisir de faire appel à des comportements non-préférés
- il s'agit de trier selon un choix, une préférence : l'un ou l'autre
- les scores se répartissent selon une distribution bimodale
- le positionnement d'un côté ou de l'autre du point détermine la préférence
- on ne peut pas avoir 'trop' ou 'pas assez' de préférence
- le comportement est l'expression de préférences sous-jacentes, plus ou moins 'claires'.

## **2. Histoire du MBTI**

Le MBTI s'appuie sur la théorie de la personnalité de Carl Jung, (les Types Psychologiques). L'outil a été mis au point par deux Américaines, Katharine Briggs et sa fille Isabel Myers, qui ont voulu rendre ces idées accessibles au plus grand nombre. Tous les types se valent ; chacun a ses forces et ses faiblesses potentielles.

Le MBTI aide à mieux se connaître et à se situer dans un cadre qui décrit les différences de personnalité d'une manière positive et constructive. Il favorise l'appréciation de certaines différences importantes entre les gens et la compréhension des complémentarités entre types différents.

## **3. Qu'est-ce qu'une préférence ?**

Une préférence, c'est quelque chose que l'on fait facilement, de façon naturelle et fluide, qui ne demande que peu d'énergie et qui se situe dans ma zone de confort (cfr exercice de la signature).

## **4. Hypothèses de base de la théorie du type**

Le MBTI évalue des préférences spontanées qui sont classées en huit types. Tout le monde utilise les huit préférences. Les préférences ne sont ni des aptitudes, ni des traits, ni des compétences. Tous les types se valent et tous ont un potentiel.

Chacun est le meilleur juge de son propre type : le MBTI est un indicateur et non un test, c'est pourquoi il ne doit être utilisé qu'en développement (valoriser la diversité, améliorer ses relations de travail, développer son style de leadership, mieux communiquer, élaborer de meilleures stratégies pour résoudre les problèmes, gérer le changement...) et non en sélection.

## **5. Les quatre dichotomies**

Nous avons des préférences spontanées qui concernent quatre dimensions fondamentales. La combinaison de nos préférences sur ces quatre dimensions bipolaires compose notre type psychologique.

Les quatre dichotomies sont :

1. D'où tire-t-on son énergie et sur quoi fixe-t-on son attention ? Extraversion (E) - Introversion (I)
2. Comment préfère-t-on recueillir l'information ? Sensation (S) - Intuition (N)
3. Comment prend-on ses décisions ? Pensée (T) - Sentiment (F)
4. Comment aborde-t-on le monde extérieur ? Jugement (J) - Perception (P)

### **Extraversion – Introversion (orientation de l'énergie)**

Ceux qui ont une préférence pour l'extraversion

Renouvellent leur énergie au contact de l'environnement extérieur, des autres et par l'expérience

Dirigent leur énergie et leur attention vers l'extérieur, par l'action

Préfèrent agir-réfléchir-agir

Sont à l'aise dans l'action

Trouvent des solutions aux problèmes en parlant et discutant avec les autres

Sont plutôt expressifs, et préfèrent l'interaction

Ont des intérêts et des connaissances étendus et variés

Ceux qui ont une préférence pour l'introversion

Renouvellent leur énergie en se tournant vers eux-mêmes, en s'absorbant dans leurs réflexions et leurs pensées

Dirigent leur énergie et leur attention vers l'intérieur, par la réflexion

Préfèrent réfléchir agir réfléchir

Sont à l'aise dans la réflexion

Trouvent des solutions aux problèmes en y réfléchissant

Sont plutôt retenus, réservés, et préfèrent la concentration

Ont des intérêts et des connaissances approfondis

### **Sensation – Intuition (recueil de l'information)**

Ceux qui ont une préférence pour la sensation

Préfèrent les informations recueillies par les cinq sens

Se concentrent sur ce qui est tangible, réel, actuel

Apprécient les applications pratiques

Concrets, voient les détails

Faits

Détails

Réalistes

Dans l'ici et maintenant

Pratiques

Observateurs

Ceux qui ont une préférence pour l'intuition

Préfèrent les informations venant d'associations, de relations

Aiment imaginer ce qui pourrait être, les possibilités

Valorisent l'imagination et les perspectives

Voient les schémas d'ensemble et leur sens

Idées

Vue d'ensemble, globale

Imaginatifs

Anticipent l'avenir

Théoriques

## Conceptuels

### **Pensée – Sentiment (prise de décision)**

Ceux qui ont une préférence pour la pensée

Préfèrent décider en s'appuyant sur la logique et l'objectivité

Repèrent rapidement les erreurs, sont critiques

Prennent du recul par rapport aux situations pour les examiner de manière dépassionnée

Guidés par le raisonnement logique

Analysent logiquement

Cherchent la vérité objective

Utilisent des critères objectifs, impersonnels

Critiquent

Mettent l'accent sur les tâches

Ceux qui ont une préférence pour le sentiment

Préfèrent décider en s'appuyant sur des valeurs et convictions personnelles

Repèrent rapidement les points d'accord et cherchent un terrain d'entente

S'impliquent dans les situations pour évaluer l'impact de leurs décisions sur les autres

Guidés par des valeurs personnelles

Cherchent à comprendre le point de vue de l'autre

Recherchent l'harmonie

Prennent en compte les circonstances personnelles

Complimentent

Accent sur les relations

### **Jugement – Perception (style de vie)**

Ceux qui ont une préférence pour le jugement

Préfèrent mener une vie planifiée et organisée

Aiment conclure et prendre des décisions

Évitent le stress de dernière minute

Planification

Organisation

Contrôle

Ont leurs propres structures

Savent à l'avance ce qu'ils vont faire

Ceux qui ont une préférence pour la perception

Préfèrent avoir un style de vie spontané et adaptable

Aiment se garder plusieurs options possibles, sont curieux

Sont stimulées par le stress de dernière minute

Adaptation

Flexibilité

Absence de contraintes



Suivent le fil des événements

Spontanés

## **6. Découverte du type MBTI (16 possibilités)**

Le type reconnu, est celui que l'on découvre à la lumière de la présentation des dimensions, des illustrations et des divers exemples utilisés (amenés aussi bien par l'animateur que par les participants dans une session collective) ;

Le type apparent, c'est celui que révèle le résultat du questionnaire ;

Le type validé, c'est ce que la personne valide en fin de compte, c'est le type qui, à son avis, lui correspond le mieux. Les sources d'écarts à explorer sont généralement :

- la désirabilité sociale
- des pressions provenant du passé et/ou de l'environnement actuel (social, familial, culturel, entreprise...)
- un choc de vie (accident, maladie grave...).

## **7. MBTI et coaching**

L'accompagnement va être l'occasion de permettre l'émergence chez le coaché d'une prise de conscience des facteurs qui ont influencé son histoire de vie et l'ont parfois conduit à (devoir) adopter des comportements contraires à ses préférences naturelles. L'apport de la démarche MBTI est de permettre au coaché de se situer précisément sur ses préférences et par conséquent sur ses zones d'effort et de confort.

De plus, la force de l'outil est de s'inscrire dans une approche globale et psycho-dynamique de la personnalité, les quatre dichotomies interagissant les unes avec les autres.

## **8. MBTI : dynamique et développement du type**

La dynamique de développement du type constitue un apport riche et puissant parce qu'il permet de comprendre la personne dans son évolution et sort le type de son apparence 'figée', 'statique'.

Au cœur de la dynamique du type se trouvent quatre fonctions correspondant aux deux lettres médianes du type (S,N,T,F) qui sont comme des outils pour nous aider à agir dans le monde :

- sensation et intuition, les fonctions de perception
- pensée et sentiment, les fonctions de jugement.

Les autres préférences, extraversion (E) et introversion (I), jugement (J) et perception (P) sont désignées comme des attitudes ou des orientations. Elles nous disent comment nous utilisons ces outils ou fonctions dans le monde.

La théorie suggère qu'il n'est pas possible d'utiliser deux fonctions opposées en même temps : S ou N; T ou F.

## **9. Le développement des fonctions :**

### **La fonction dominante :**

Se développe très tôt dans la vie, le cœur de la personnalité, fournit la direction générale, la plus consciente et la mieux développée, dans son monde préféré (E/I)

### **La fonction auxiliaire :**

C'est la deuxième à se développer (adolescence). Cette autre fonction préférée, est l'autre lettre médiane qui colore le domaine d'utilisation de la fonction dominante et vient l'équilibrer

### **La fonction tertiaire :**

N'est pas une fonction préférée et ne se développe qu'à l'âge adulte, voire au milieu de la vie ; elle restera moins consciente que les deux premières

### **La fonction inférieure :**

Opposée à la dominante, elle reçoit le moins d'énergie et d'attention ; elle peut constituer notre 'talon d'Achille' notamment sous stress. Elle ne se développe que dans la grande maturité, et peut ne jamais être accessible (cfr concept de l'ombre chez Jung).

## **10. Applications en coaching**

Il s'agit d'un itinéraire, d'un scénario de développement différent selon chacun des 16 types (comme une boussole). Le MBTI est aussi un outil de communication interpersonnelle et de compréhension des différences qui permet au coaché de relire son histoire en y découvrant le fil.

De même, il pourra mieux cibler ses actions à court terme et établir des perspectives de développement à long terme, ainsi que comprendre son fonctionnement, celui des autres et la complémentarité au sein des équipes...

Dans la relation coach – coaché, la connaissance de ses propres modes préférentiels et de ceux de l'autre facilite le lien, l'échange, l'accordage et l'appropriation : en tant que coach comment vais-je coacher tel 'type' ?

## **11. "Parler en Type"**

### **E**

Manifester de l'enthousiasme

Répondre rapidement

Permettre de penser à haute voix

Parler librement sans censure

Porter l'attention sur le monde extérieur, les gens et les choses

### **I**

Laisser le temps d'établir la confiance, calmement

Ne pas surcharger de questions  
Laisser le temps de la réflexion  
Ne pas prendre le silence pour du désintérêt (se taire)

### **S**

Apporter des faits concrets  
Etre réaliste et montrer les applications réussies  
Avoir un plan précis avec détails  
Etre clair et direct, ordonné et planifié, dans la continuité

### **N**

Présenter le schéma d'ensemble  
Ne donner les détails qu'à la demande  
Encourager l'imagination  
Faire valoir les possibilités, la nouveauté, les avantages futurs

### **T**

Etre bref et concis, calme, rationnel et logique  
Lister les pour et les contre  
Etre objectif, avoir l'esprit critique  
Présenter émotions et sentiments comme des faits (à considérer)

### **F**

Faire connaissance d'abord  
Etre personnel et chaleureux  
Chercher les points d'accord  
Montrer l'intérêt humain  
Faire attention au processus  
Observer le non-verbal

### **J**

Etablir un planning et s'y tenir  
Ne pas procéder par surprise  
Laisser du temps de préparation  
Prouver que vous êtes digne de confiance et montrer des résultats  
Prendre des positions fermes

### **P**

Laisser les événements faire l'agenda  
Apporter de nouvelles informations  
Laisser envisager tous les aspects  
Autoriser les changements  
Encourager l'autonomie  
Changement n'est pas impulsivité

## **12. Qu'est-ce que le MBTI niveau II ?**

Le MBTI niveau II approfondit le niveau I, il ne le remplace pas. Il s'agit d'un autre questionnaire (uniquement en ligne). Il permet de nuancer les types validés (chacun des 16 types a sa spécificité propre). Chacune des dimensions contient 5 dichotomies de facettes, avec des scores de 0 à 5 de chaque côté. Ceci explique qu'il n'y a pas deux 'ESTJ' semblables.

Exemple : les 5 facettes de E/I :

Entrer en contact avec les autres : initiateur – récepteur

Communiquer ses sentiments, pensées : expressif – réservé

Ampleur et profondeur des relations : sociable – intime

Communication, relations sociales, mode d'apprentissage : actif - réfléchi

Niveau d'énergie et type d'énergie échangé : enthousiaste - tranquille

*IPS / OOPS / zone médiane*

IPS : 'In-Preference Scores', sont les scores de facettes conformes aux préférences globales du type validé (entre 2 et 5 sur l'échelle) ; exemple : initiateur chez un 'E'.

OOPS : 'Out-of-Preference Scores', sont les scores de facettes non conformes, opposés aux préférences globales du type validé (entre 2 et 5 sur l'autre pôle) ; exemple : réservé chez un 'E'. C'est ce qui fait du niveau II un instrument très intéressant pour comprendre le mode d'expression particulier d'un type, son côté nuancé et unique.

Scores de zone médiane : sont les scores de facettes inférieurs à 2 de part et d'autre du point médian.

### **Exemples fréquents de OOPS de la dichotomie E/I :**

Extraversion / réservé

Introversiion / sociable

## 2. Questionnaire de personnalité : l'OPQ

L'OPQ, Occupational Personality Questionnaire (ou questionnaire de personnalité dans le contexte professionnel), appelé en France le PPE (Profil de Personnalité dans l'Entreprise) est un outil qui a été développé en 1984, par le groupe britannique SHL (Saville & Holdsworth Limited). Il a été remanié plusieurs fois depuis son origine.

Il décrit les comportements effectifs sur base de 32 dimensions de la personnalité regroupées en trois grandes catégories générales : le mode de relations, le mode de pensée, les sentiments et émotions.

Le Profil de base (32 dimensions) peut être complété par des rapports experts concernant le mode de collaboration en équipe, le style de participation, le style de leadership, les forces et limites en tant que manager, les sources de stress potentielles et les stratégies de gestion du stress...

A la différence du MBTI (théorie des types), l'OPQ se base sur la théorie des traits :

- dans une situation donnée, les traits déterminent le comportement
- les traits sont mesurables et quantifiables (échelle - +)
- il s'agit bien de mesurer
- les scores se répartissent selon une distribution normale (Gauss)
- le score du trait correspond à l'intensité du trait et du comportement
- les scores extrêmes sont plus significatifs
- en évaluation, on peut avoir 'trop' ou 'pas assez' de trait
- on peut prédire le comportement d'après la quantité d'un trait, plus ou moins 'FORT'.

### **1. OPQ : le modèle conceptuel – factoriel**

La personnalité est appréhendée à travers trois grands domaines :

Le domaine des relations, c'est-à-dire comment un individu communique avec les autres, et se caractérise par l'affirmation ou l'influence, l'ouverture aux autres, et l'empathie.

Le domaine intellectuel ou de la pensée, c'est-à-dire comment un individu pense. Ce domaine couvre la manière intellectuelle d'appréhender les choses et les situations, le rapport au changement et à l'abstraction, et le passage à la réalisation.

Le domaine des sentiments et des émotions, caractérisé par des dimensions comme les anxiétés, le contrôle de celles-ci et l'optimisme. Un quatrième domaine potentiel, celui des énergies, caractérisé par l'activité, le sens de la compétition, l'ambition, et l'esprit de décision vient compléter les trois domaines de base.

La personnalité est influencée par le milieu et les circonstances actuelles. Toutefois nous avons plusieurs caractéristiques qui sont relativement stables et durables et qui nous différencient des autres. Il faut bien distinguer ici un trait de personnalité stable, et qui le restera en fluctuant peu dans le temps (l'optimisme par exemple), par opposition à un état, comme l'humeur (la tristesse par

exemple) à un moment donné, liée à des circonstances particulières (et ce malgré un optimisme de fond).

## **2. Le modèle des Big Five**

Outre l'OPQ, d'autres questionnaires de personnalité basés sur la théorie des traits (- +) et orientés vers la vie professionnelle (et non la psychologie clinique) existent (ex: PAPI, DISC Thomas International, Garuda, Sigmund,...)

Ces outils recouvrent pratiquement tous ce que l'on appelle communément les 'Big Five', c'est-à-dire cinq grandes catégories de traits groupés, de dimensions psychologiques, identifiées dans tous les modèles de personnalité. Ce modèle est souvent appelé OCEAN. Cet acronyme peut vous aider à vous rappeler des cinq facteurs (d'après SHL - OPQ manual):

**Ouverture à l'expérience / intellect** : fait référence au niveau imaginatif, curieux, créatif, aventureux et artistique d'un individu

**Conscientieux** : considère à quel point l'individu est fiable, prudent, discipline, organisé, soigné, ambitieux et orienté vers un but

**Extraversion** : considère le niveau affirmé, bavard, optimiste, sociable, et gentil de l'individu ainsi que son besoin de stimulation

**Agréabilité** : considère à quel point la personne est compatissante, accommodante, confiante, coopérative et bienveillante

**Névrosisme** : considère à quel point l'individu est anxieux, nerveux, préoccupé, émotif et d'humeur égale.

Nous avons traité en détail du MBTI et de l'OPQ, ces deux outils ne sont pas les seuls bien évidemment à avoir leur pertinence en coaching. En entreprise, on rencontre d'autres outils dont voici un bref aperçu.

### 3. Quelques autres outils de connaissance de soi utilisés en coaching

#### 1. PCM (Process Communication Model) :

Ce modèle fut développé par Taibi Kahler dans les années 70, en s'appuyant tant sur ses expériences de thérapeute et ses recherches sur le stress que sur ses observations sur les relations et le management en entreprise. L'un de ses premiers et fidèles clients, la NASA, utilisa son modèle pour recruter ses astronautes et constituer des équipes performantes, homogènes et soudées ; Le PCM définit six types de personnalité, avec leurs caractéristiques, leurs points forts, leurs besoins psychologiques et leurs comportements spécifiques en cas de stress : le travailomane (l'analyseur), l'empathique, le persévérant, le rêveur (l'imaginaire), le rebelle (l'énergiseur) et le promoteur. Comment anticiper les réactions d'autrui, comment détecter les premiers signes d'une 'mécommunication' et restaurer une communication défailante sont des applications courantes.

#### 2. Ennéagramme :

Il puise ses racines dans la sagesse orientale et la culture soufie.

Ennea = neuf ; grammos = points : diagramme en étoile à neuf branches représentant un système dynamique d'étude de la personnalité : 9 bases (le perfectionniste, l'altruiste, le battant, le romantique, l'observateur, le loyal, l'épicurien, le chef et le médiateur), interactions entre les 9 bases, les 3 sous-types et l'évolution personnelle.

L'ennéagramme permet de repérer parmi les 9 bases possibles celle qui constitue notre mode spontané de perception et de réaction au monde extérieur (modes d'attention, motivations et comportements quotidiens).

Sa particularité est la mise en place de 'l'observateur intérieur' qui induit un mouvement naturel de mise à disposition de son mécanisme répétitif et permet de s'ouvrir à d'autres modes de fonctionnement et de se développer, en repérant les ressources complémentaires. Le questionnaire développé et validé par deux chercheurs s'appelle l'HPEI (Halin Prémont Enneagram Indicator).

#### 3. Insights Discovery :

Basée sur la typologie jungienne, cette méthode détermine la palette des énergies de couleur de chaque personnalité et offre les outils pour comprendre son style de communication, son style de leadership ou son style de vente, et augmenter l'efficacité des équipes. Le but ? Établir un modèle clair en vue d'améliorer la collaboration et la dynamique de groupe.

#### 4. HBDI (Herrmann Brain Dominance Instrument) :

Il s'agit d'un questionnaire d'inspiration neurophysiologique concernant les préférences cérébrales et modes de fonctionnement (4 quadrants ou couleurs), sur base de deux axes : mode cortical / mode limbique et mode gauche / mode droit.

## 5. Perception de soi par autrui : les outils de feedback 360°

---

### 1. Qu'est-ce que le feedback 360°?

C'est un processus par lequel un feedback concernant un ensemble de compétences ou de comportements est obtenu au près d'un groupe d'observateurs proches de la personne évaluée. Il s'appuie sur un questionnaire complété par la personne elle-même, par son supérieur hiérarchique, ses collègues, ses collaborateurs directs (et, dans certains cas, par des observateurs extérieurs à l'entreprise : clients et/ou fournisseurs).

Le 360° permet d'établir un portrait relativement complet des comportements dans un contexte professionnel. C'est une photographie à l'instant « T » qui met en lumière un ensemble de perceptions. La seule façon de comprendre les perceptions qui surprennent la personne ou l'interrogé, c'est de demander à son entourage professionnel.

Le feedback 360° répond à un besoin qui se fait de plus en plus criant au fur et à mesure que l'on monte dans l'échelle hiérarchique, à savoir le peu de feedback que reçoit le middle ou le senior management au sujet de son efficacité managériale.

### 2. Utilisation de l'outil

Le 360° est le plus puissant lorsqu'il est utilisé comme outil de **développement**. Il est parfois utilisé comme outil d'évaluation de performance. Il faut être clair quant à l'objectif poursuivi : il serait peu souhaitable voire contre-indiqué d'en faire usage en coaching dans une entreprise qui l'utilise comme outil d'évaluation de la performance. Le pire usage qu'on pourrait en faire, c'est d'utiliser les résultats pour identifier les personnes dont l'entreprise va se séparer (par exemple dans le cadre d'une restructuration à venir).

Lié à un processus d'accompagnement et à des propositions de développement, l'outil devient extrêmement performant.

### 3. Collecte des données

Les données sont recueillies soit au moyen d'un questionnaire, soit dans le cadre d'interviews en face à face.

Les questionnaires comprennent en général une série de questions à choix multiples ayant trait à des comportements de la personne dans une série de domaines clés. Les observateurs sont invités à cocher des cases numérotées, par exemple de 1 à 5. Les questionnaires peuvent, selon les besoins, inclure également des questions ouvertes qui donnent aux observateurs la possibilité de faire des commentaires ou des observations à leur gré.

Quelques exemples de questions ouvertes :

Qu'est-ce que la personne fait le mieux ?

Que pourrait-elle faire pour être plus efficace ?

Que devrait-elle cesser de faire ?



Les questionnaires sont souvent liés à un modèle de compétences utilisé au sein de l'entreprise. Les résultats sont présentés sous forme d'appréciations numériques ou quantitatives. La collecte des données est un processus qu'il convient de mettre soigneusement au point. Partout où c'est possible, il y a lieu de l'automatiser pour minimiser les coûts d'administration. La formule idéale est l'accès au questionnaire par Internet qui autorise un suivi par l'Administrateur du système et permet à celui-ci de relancer les personnes qui n'ont pas encore complété le questionnaire.

La possibilité de remplir le questionnaire dans la langue de son choix est un atout, principalement lorsqu'il est utilisé au sein d'entreprises multinationales.

#### **4. Choix des observateurs**

Plusieurs recherches indiquent que la source du feedback est importante dans l'acceptation ou le rejet des résultats. La caractéristique principale recherchée chez un observateur est sa crédibilité. Celle-ci est faite, d'une part, de la connaissance que l'observateur a de la personne évaluée (et qui lui permet d'exprimer un jugement fiable) et, d'autre part, de la confiance que la personne peut avoir dans la motivation de l'observateur à compléter le questionnaire : le feedback se veut-il constructif ou la personne va-t-elle saisir l'occasion pour « régler ses comptes » ?

C'est la raison pour laquelle il peut être utile d'aider la personne évaluée à identifier les observateurs les plus appropriés. Il ne s'agit pas de rassembler uniquement ses « fans » ni non plus d'exclure totalement toute personne qui lui serait moins favorable.

Le nombre total d'observateurs invités à répondre à un questionnaire 360° varie en général entre 7 et 12.

#### **5. Respect de l'anonymat des réponses**

Les sociétés utilisant les outils 360° prennent en général des précautions pour protéger l'anonymat des personnes dont le feedback est sollicité. L'anonymat n'est évidemment pas possible dans le cas d'un observateur unique, tel que le supérieur hiérarchique. Pour les autres catégories (pairs et collaborateurs) le nombre d'observateurs s'élève, en général, au moins à trois afin de garantir l'anonymat.

#### **6. La séance de restitution des résultats (le « feedback »)**

Le coach chargé de la restitution des résultats a pour mission d'aider la personne à comprendre et à intégrer les résultats du feedback 360° et à utiliser celui-ci comme un moyen pour identifier les comportements qu'il y a lieu de modifier ou de renforcer. Il agit en quelque sorte comme un miroir. Une session de restitution dure en général entre 1h30 et deux heures. Au cours de celle-ci, le coach aide la personne à intégrer et à s'approprier les résultats du feedback, c'est-à-dire, à repérer et identifier quels comportements contribuent à améliorer son efficacité managériale et quels sont ceux qui ont pour effet de la réduire ou de la freiner. Le coach doit pouvoir discerner à quel moment il y a éventuellement lieu de confronter la personne à des vérités plus difficiles et à quel moment il vaut mieux s'en abstenir.

Donner du feedback, c'est aider la personne à prendre conscience du postulat : « Perception égale Réalité ». Pour donner un exemple : un manager peut estimer qu'il a de bonnes compétences en matière de communication. Si tout son entourage lui reflète le contraire, il le taxera facilement de « mauvais communicateur » et c'est l'étiquette dont le manager peut se voir affublé. Ça, c'est la mauvaise nouvelle qu'il y a lieu d'intégrer. La bonne nouvelle c'est de lui faire prendre conscience qu'il a le pouvoir de modifier les perceptions de son entourage. La seule façon dont il peut le faire, c'est de modifier ses propres comportements. Par exemple, en communiquant différemment, à une fréquence plus élevée, en faisant à appels d'autres moyens, etc.

Le coach invitera la personne à se poser la question : « Qu'est ce qui donne lieu au fait que mon entourage me perçoit différemment que je me perçois ». Il tâchera sans cesse de faire le lien entre les perceptions mises en lumière dans le feedback et les comportements de la personne qui ont pu donner naissance à cette perception. Il invitera en particulier la personne à repérer et à se remémorer les événements, les faits, les éventuels incidents qui se sont produits et à décrire comment il a vécu cette situation. Qu'a-t-il dit, qu'a-t-il entrepris, comment s'y est-il pris? Le feedback est le plus susceptible de conduire à des changements de comportements si le manager développe (au besoin avec l'aide du coach) un plan de développement avec des objectifs spécifiques s'appuyant sur des moyens réalistes. De tels plans d'action aident la personne à prendre le contrôle de sa vie et à décider pour elle-même comment elle entend accroître son efficacité managériale et son impact.

## 7. Forces de l'outil

Un rapport de feedback 360° contient en général une manne de données intéressantes. C'est un outil de communication puissant qui, correctement utilisé, peut favoriser le dialogue et la discussion avec les observateurs (en particulier le supérieur hiérarchique et les collaborateurs) notamment au sujet des divergences de perception qui peuvent exister et les raisons de celles-ci.

Les principaux avantages de l'outil sont les suivants :

Il permet une rétroaction plus complète, crédible et objective puisqu'elle provient de différentes sources qui connaissent bien la personne

Il fournit à la personne des informations sur des aspects dont elle n'a pas toujours conscience, l'aidant ainsi à mieux comprendre comment son entourage la perçoit

Il permet à la personne de s'approprier ses forces et de mieux cibler les éléments à améliorer

Il responsabilise la personne en l'invitant à identifier quelques objectifs de développement et à élaborer un plan d'action concret pour améliorer l'efficacité de ses comportements.

Bien utilisé, le feedback 360° peut se révéler un outil privilégié pour accroître la connaissance de soi.

## 6. Bibliographie

---

Cailloux G. et Cauvin P. Les types de personnalité. ESF Editeur

Cailloux G. et Cauvin P. Deviens qui tu es. Editions Le Souffle d'Or

Briggs Myers I. révisé par Kirby L.K. et Myers K.D. MBTI Introduction aux Types Psychologiques

Krebs Hirsch S. & Kummerow J. M. Introduction aux Types Psychologiques dans les Organisations

McGuinness M. Quelle Personnalité ! Editions MaryMac Books.

Assante S. Les 16 grands types de personnalité. Dangles Editions.

Occupational Personality Questionnaires (OPQ). SHL (Saville & Holdsworth Ltd)

Bretonnes L. Faut-il avoir peur du «360° Feedback ?». [www.pourseformer.fr](http://www.pourseformer.fr)