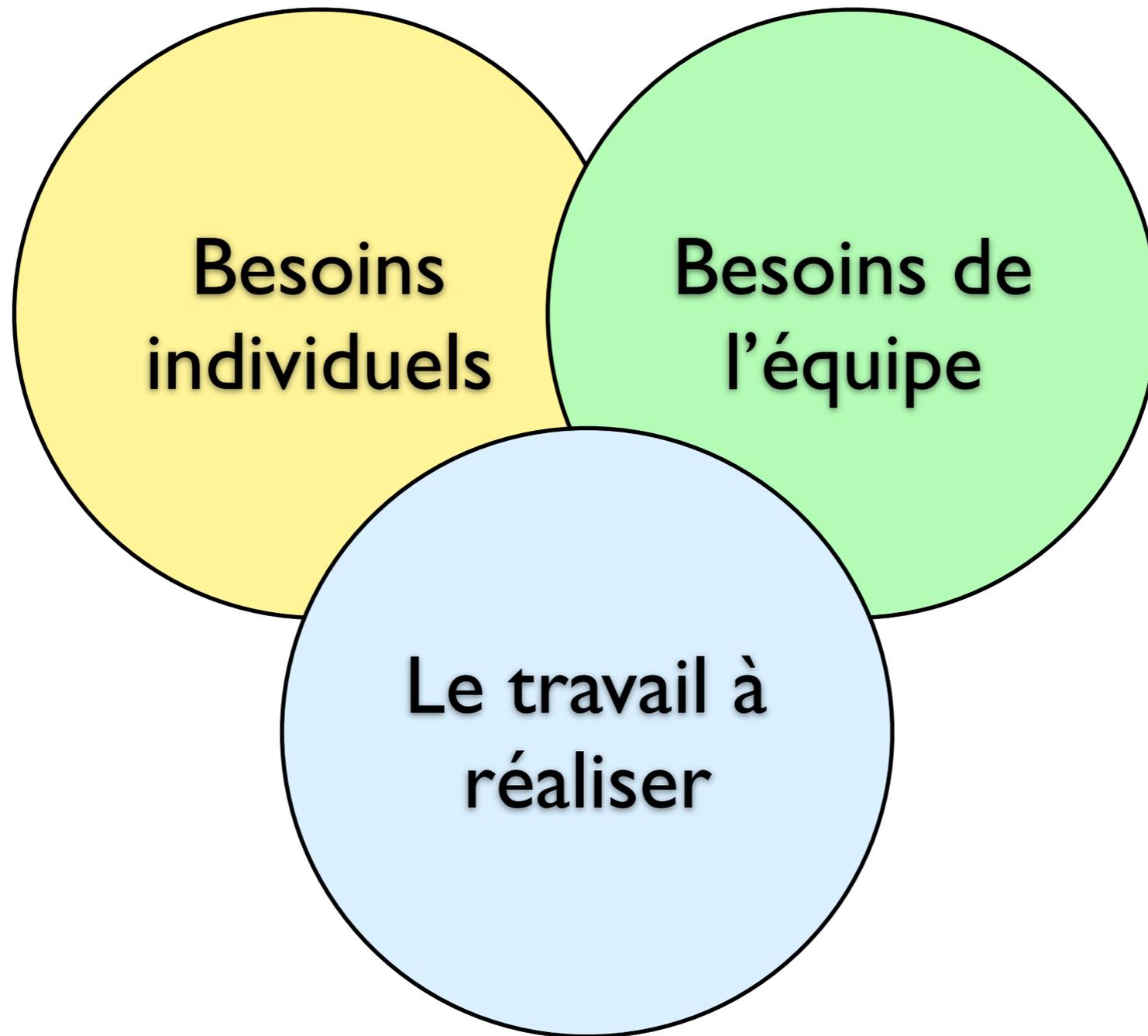


«Le meilleur manager est celui qui sait trouver les talents pour faire les choses, et qui sait aussi réfréner son envie de s'en mêler pendant qu'ils les font»

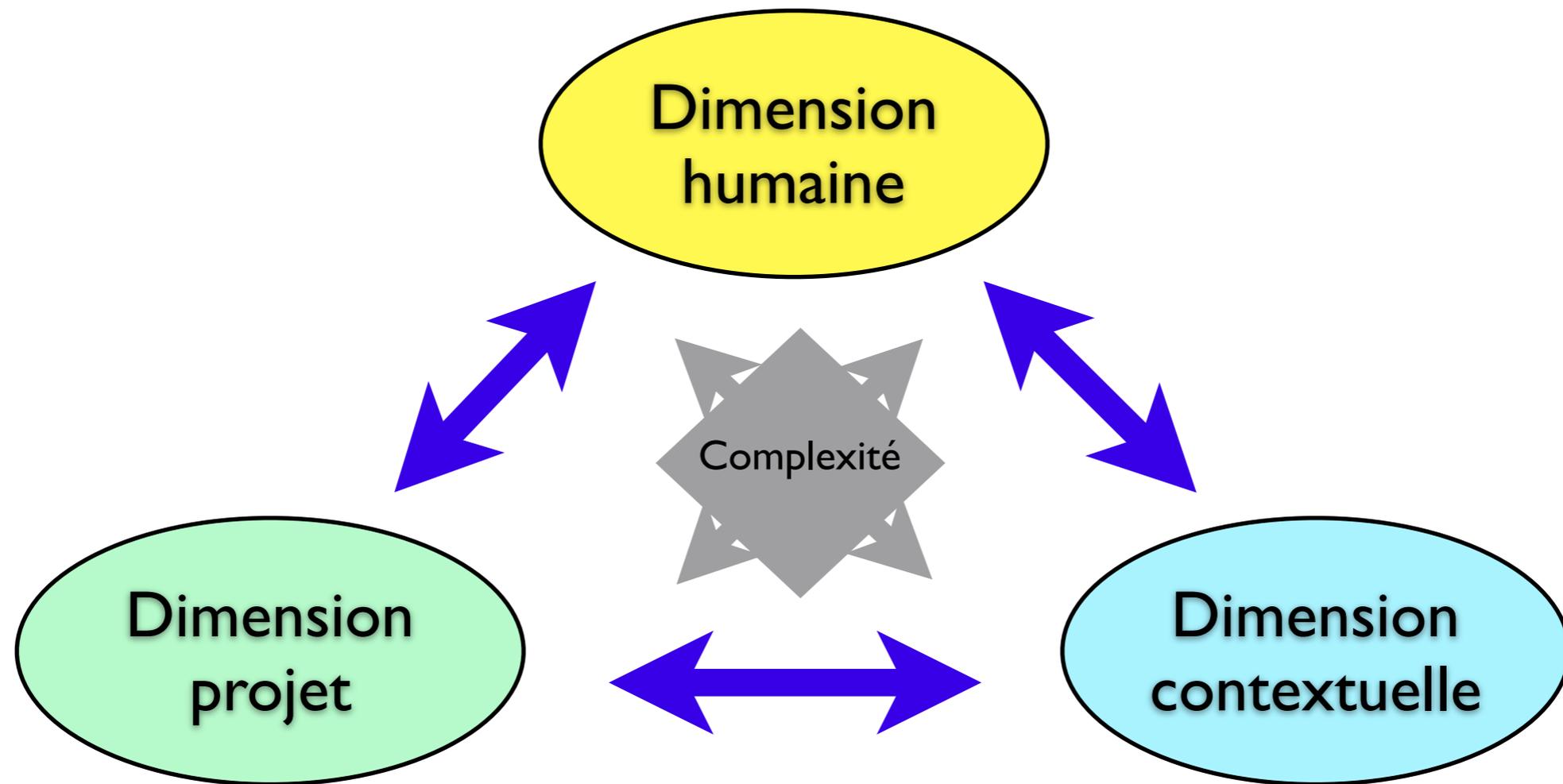
Théodore Roosevelt

Approche systémique, organisations et management

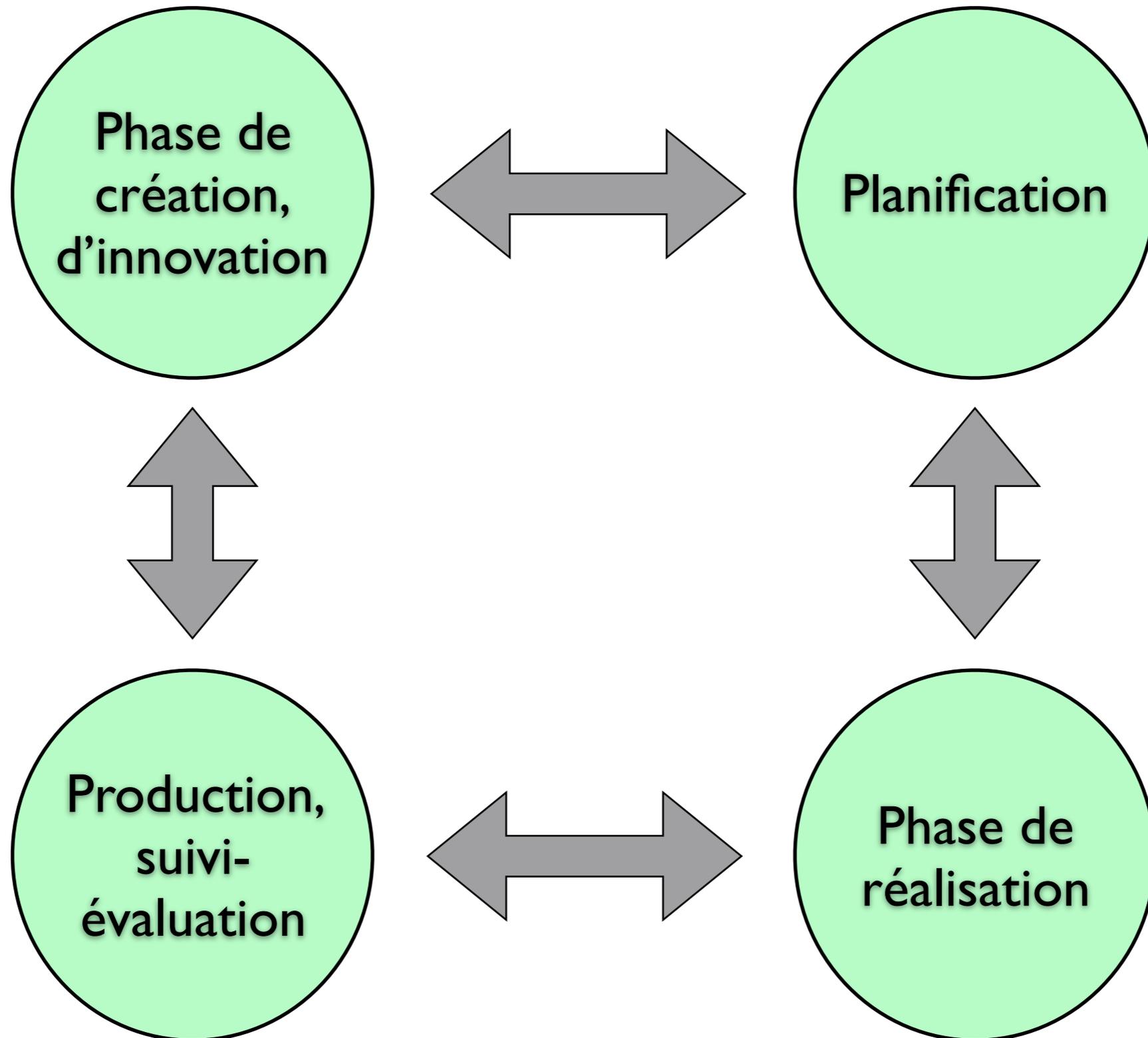


Besoins d'un projet

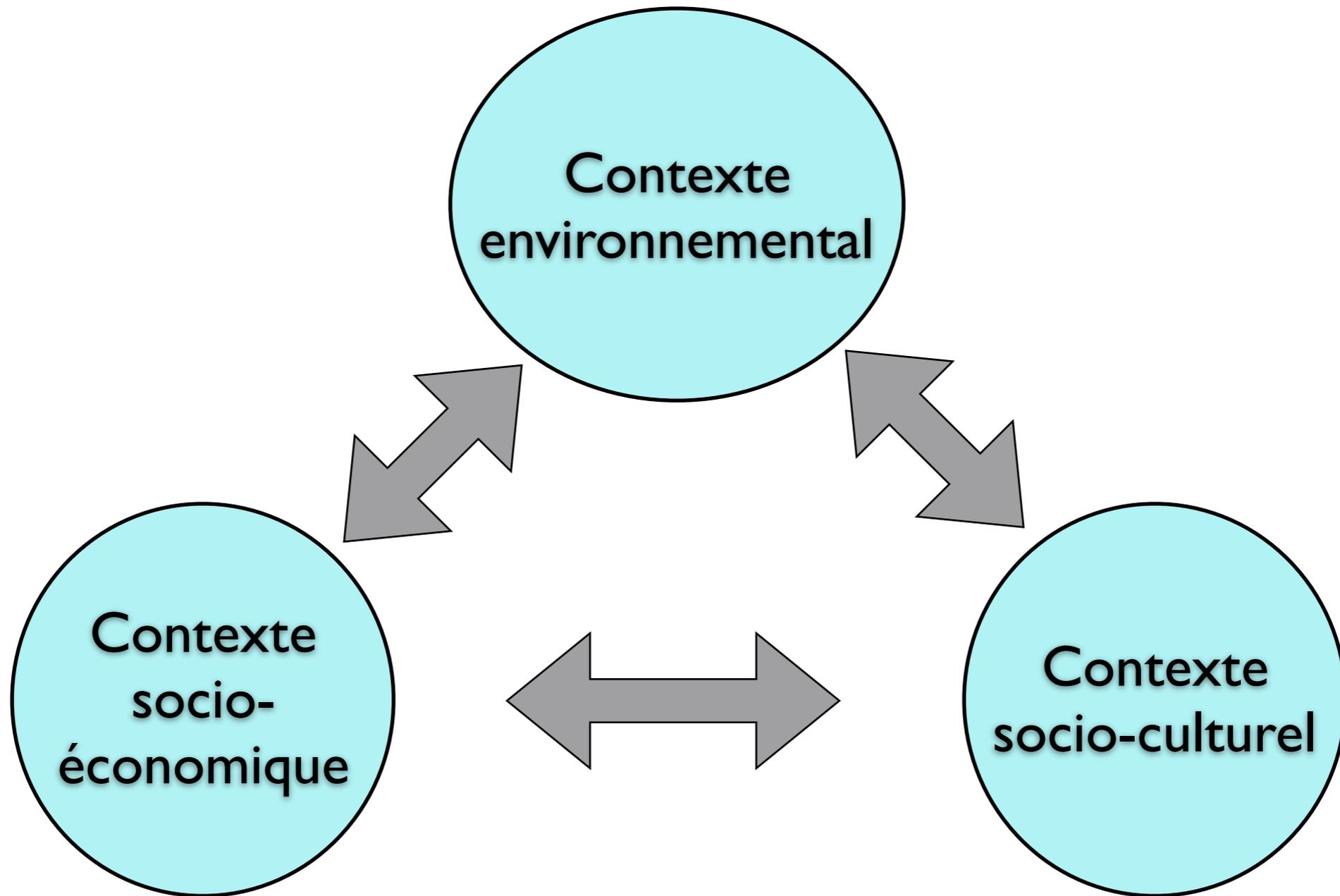
Individu, équipe, projet : une complexité à gérer



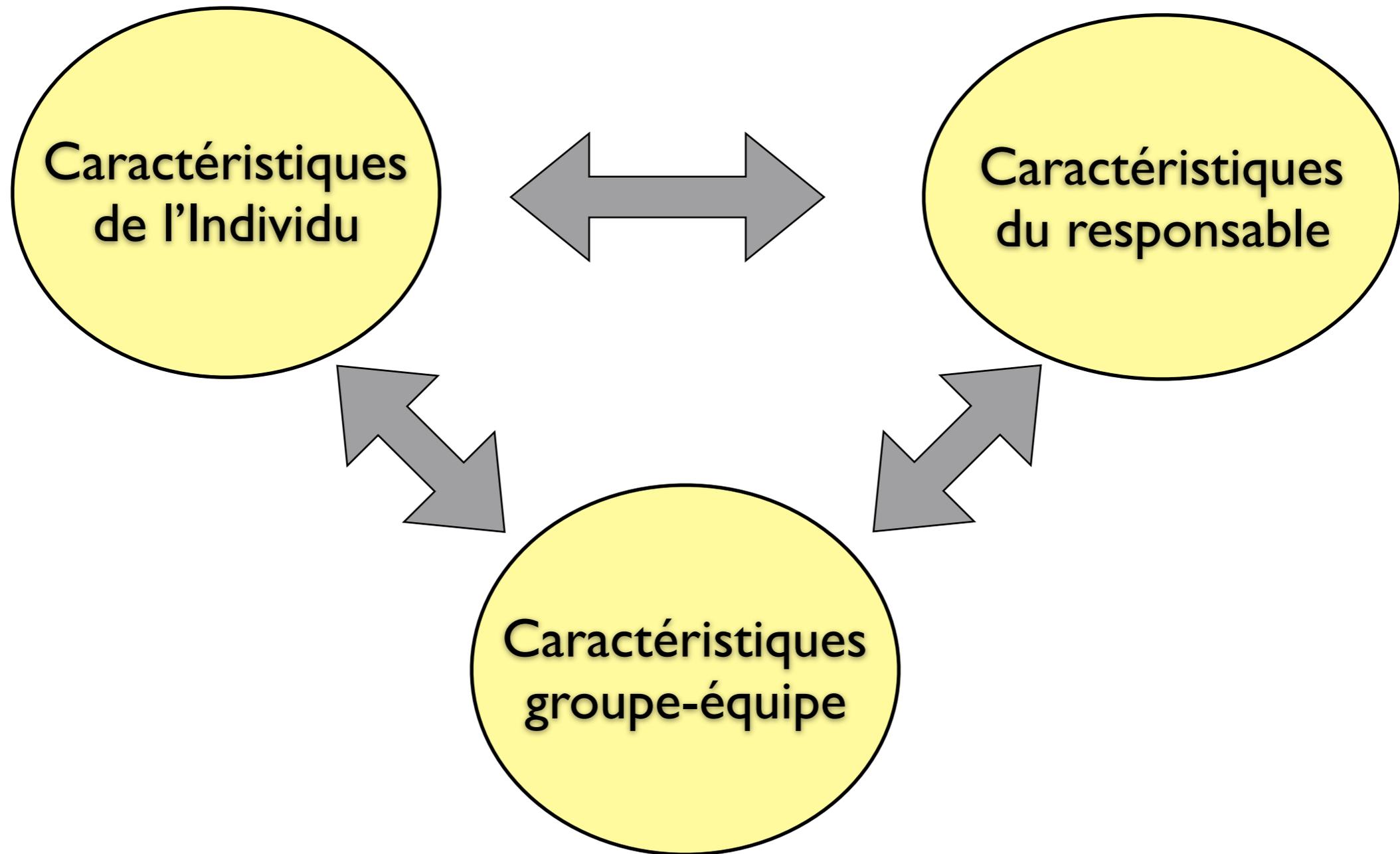
Complexité d'une gestion de projet



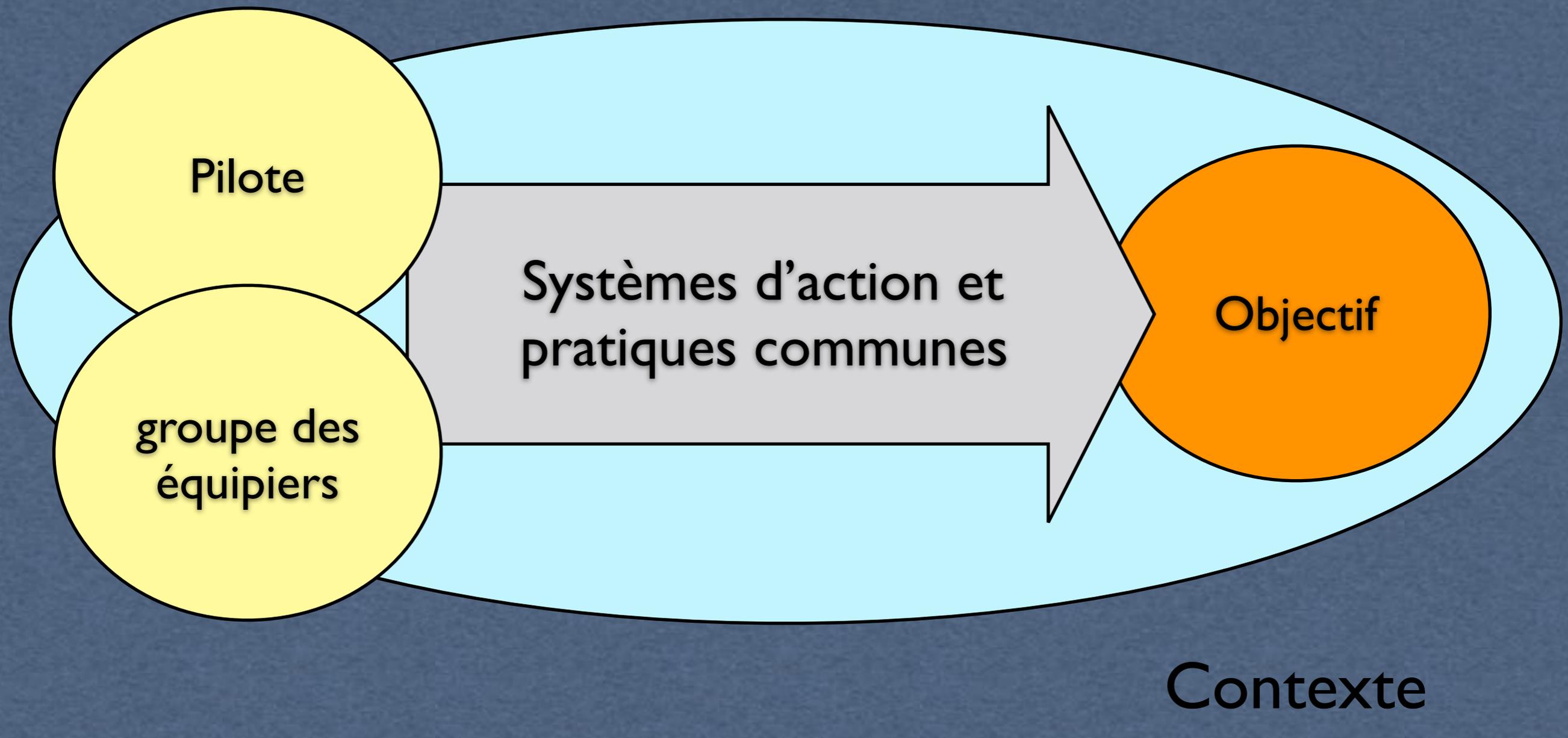
Complexité de la dimension contextuelle



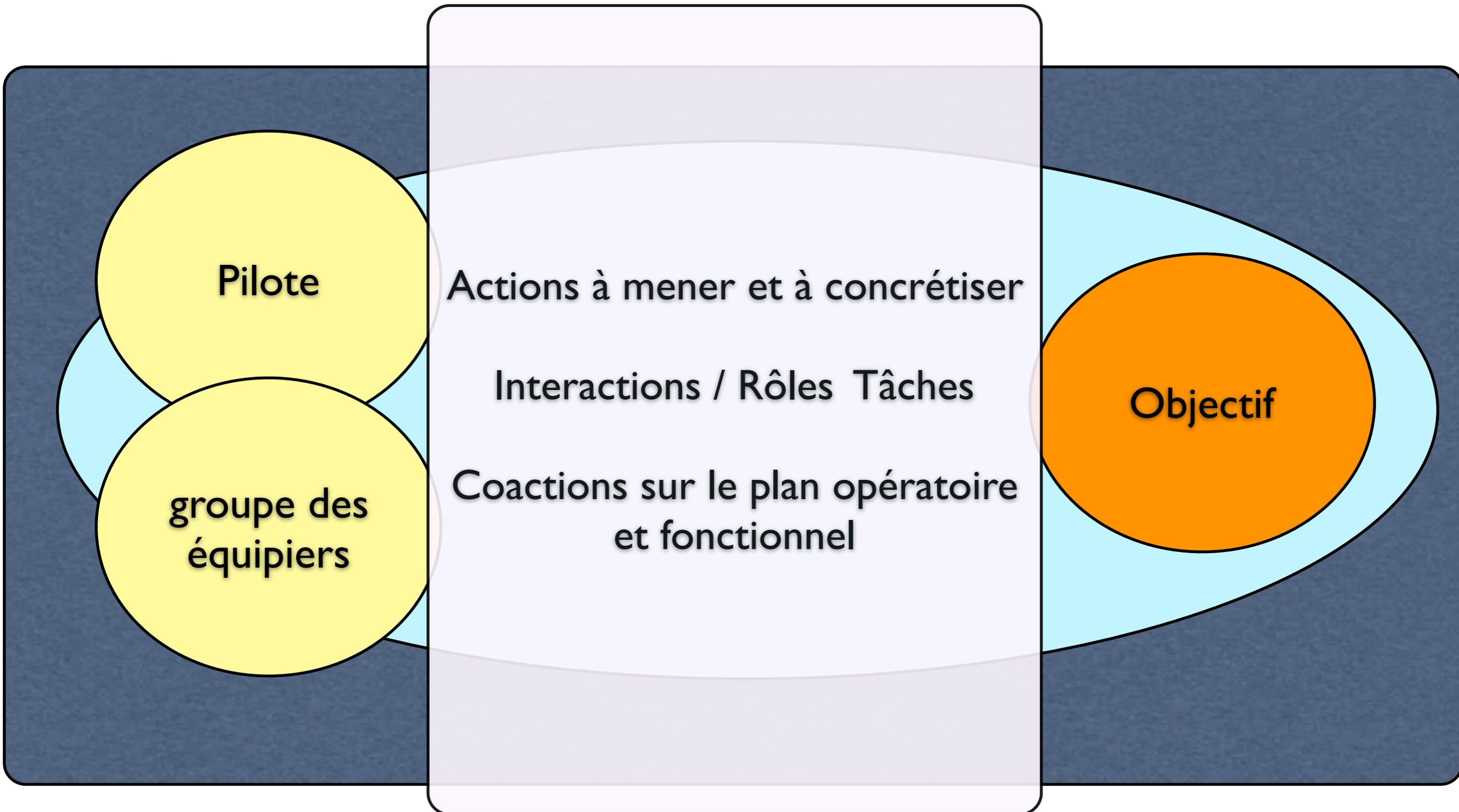
Complexité de la dimension humaine



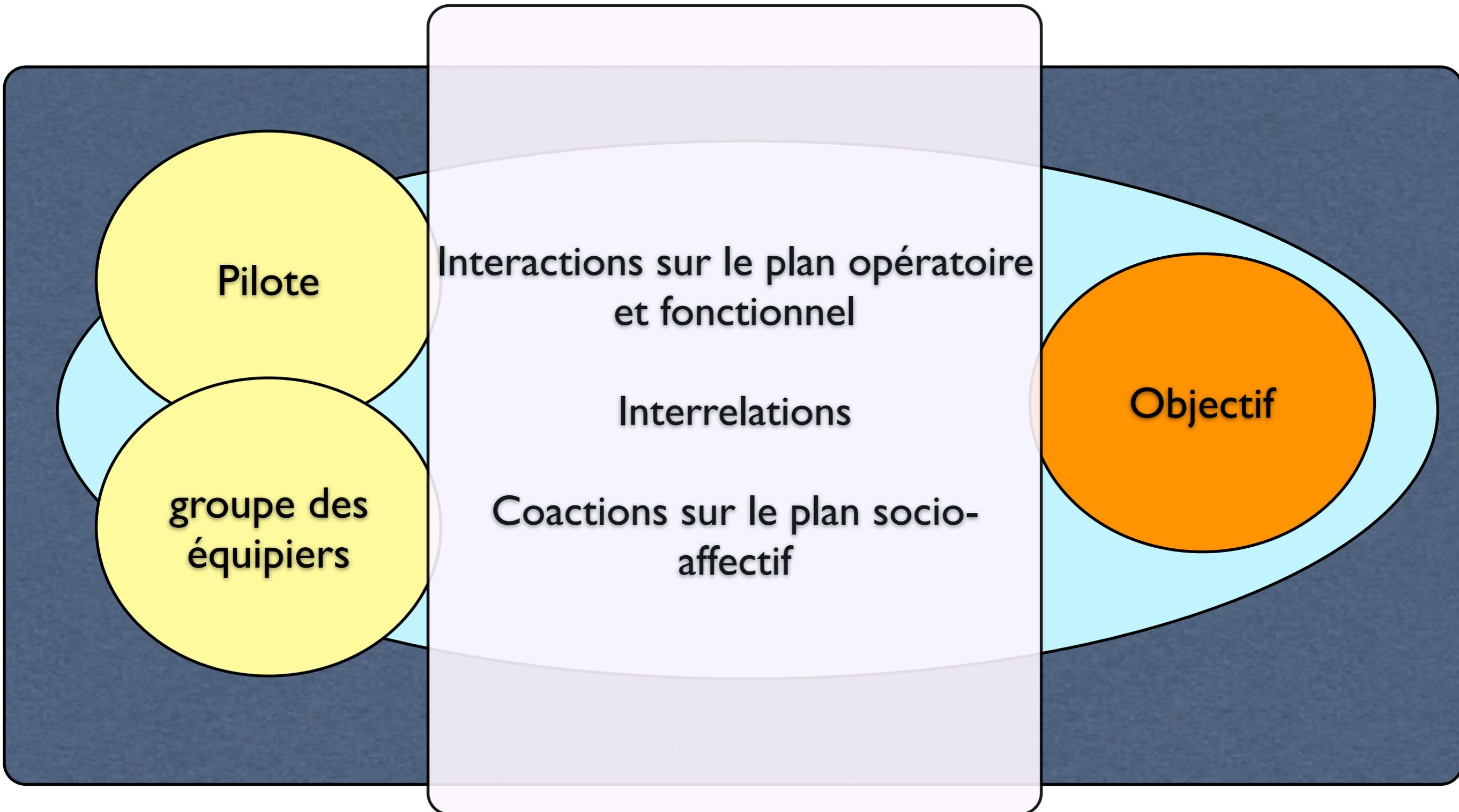
Les composantes du système équipe



Des composantes système-équipe à la coaction



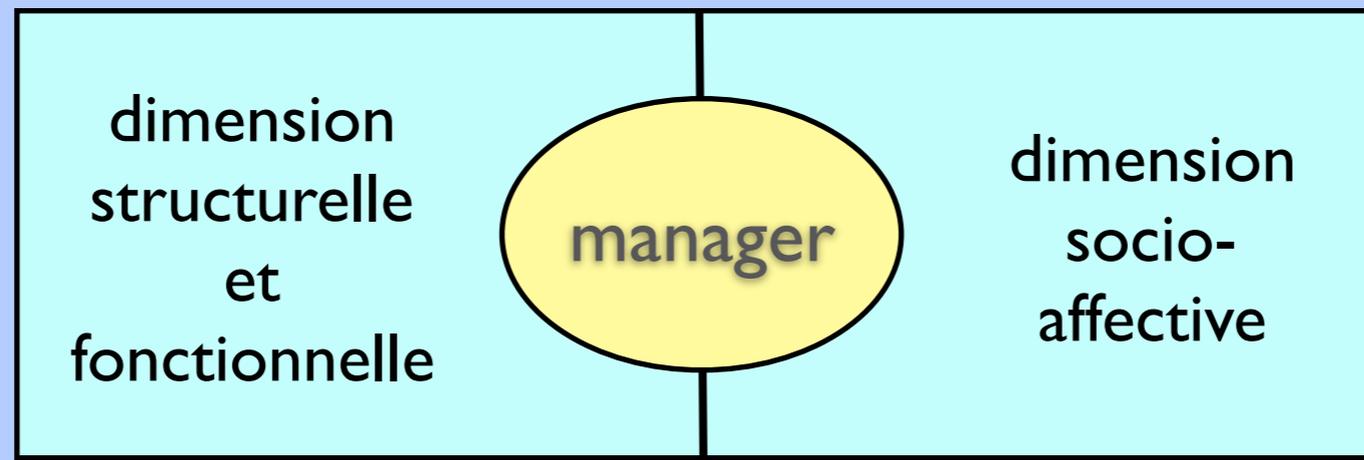
L'interrelation au centre de toute forme de coaction



Approche systémique et proposition de modélisation du management

Endogène

Autres organisations : départements, unités,...de l'entreprise, système complexe qui existe / une finalité de production



Environnements pertinents et fluctuants
Fournisseurs : clients, pays,....

Exogène

L'organisation, un système ouvert

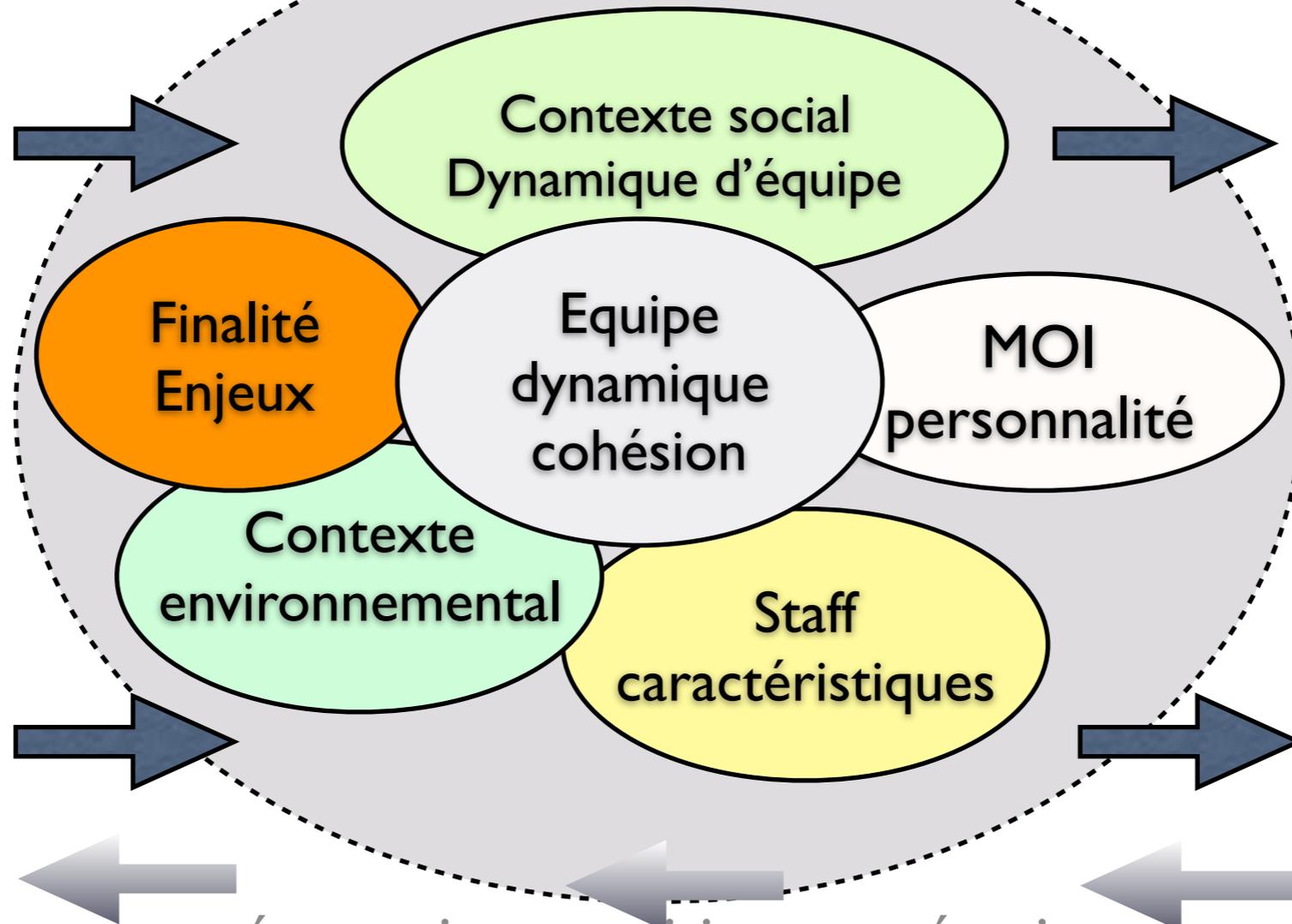
d'après M. Bonami

processus de transformation

frontières perméables

Entrées

- capitaux
- personnel
- énergie
- matières premières
- technologie
- équipements
- règles juridiques
- normes socio-culturelles
-



Sorties

- produit
- bien - service
- rémunération
- investissements
- déchets
- valeurs-normes
- apprentissage
- satisfaction
-

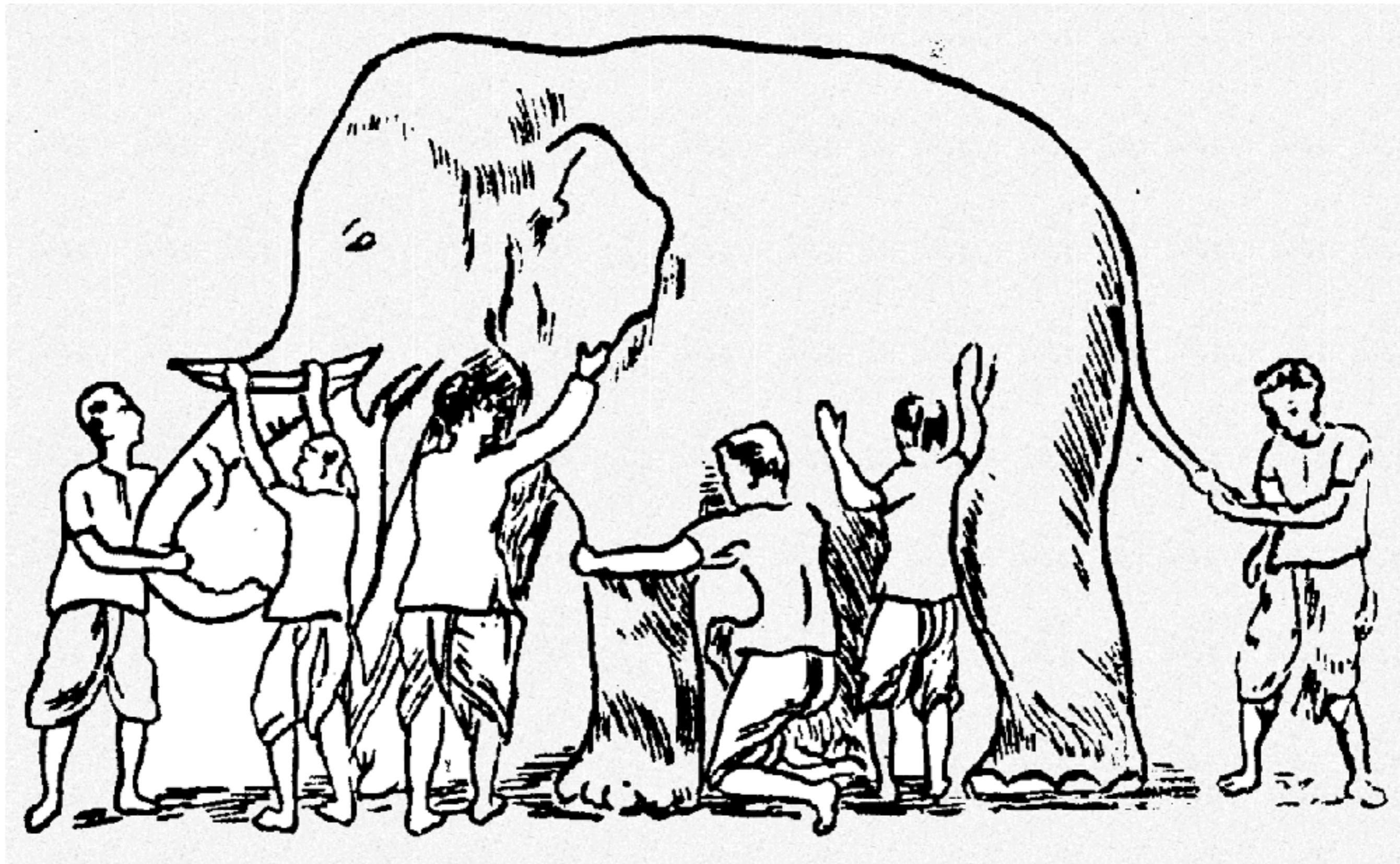
Environnement, écosystème.

Notre problématique :

Pourquoi la diversité au niveau de la dimension humaine peut-elle être le facteur limitant ou le facteur performant d'une gestion efficace dans un projet complexe ?

Toutes choses étant causées et causantes, aidées et aidantes, médiates et immédiates, et toutes s'entretiennent par un lien naturel et insensible qui lie les plus éloignées et les plus différentes, je tiens pour impossible de connaître les parties sans connaître le tout, non plus que de connaître le tout sans connaître particulièrement les parties.

Blaise Pascal



Une fois, six aveugles vivaient dans un village. Un jour, ses habitants leur dirent " Hé ! il y a un éléphant dans le village, aujourd'hui « Ils n'avaient aucune idée de ce qu'était un éléphant. Ils décidèrent que, même s'ils n'étaient pas capables de le voir, ils allaient essayer de le sentir. Tous allèrent donc là où l'éléphant se trouvait et chacun le toucha." Hé ! L'éléphant est un pilier " dit le premier, en touchant sa jambe." **Oh, non ! C'est comme une corde, dit le second, en touchant sa queue.**" Oh, non ! C'est comme la branche épaisse d'un arbre " dit le troisième, en touchant sa trompe." **C'est comme un grand éventail " dit le quatrième, en touchant son oreille.**" C'est comme un mur énorme " dit le cinquième, en touchant son ventre." **C'est comme une grosse pipe " dit le sixième, en touchant sa défense.** Ils commençaient à discuter, chacun d'eux insistait sur ce qu'il croyait exact. Ils semblaient ne pas s'entendre, lorsqu'un sage, qui passait par-là, les vit. Il s'arrêta et leur demanda " De quoi s'agit-il ? " Ils dirent " Nous ne pouvons pas nous mettre d'accord pour dire à quoi ressemble l'éléphant" Chacun d'eux dit ce qu'il pensait à ce sujet. Le sage leur expliqua, calmement " Vous avez tous dit vrai. La raison pour laquelle ce que chacun de vous affirme est différent, c'est parce que chacun a touché une partie différente de l'animal. Oui, l'éléphant a réellement les traits que vous avez tous décrits "

" Oh ! " dit chacun. Il n'y eut plus de discussion entre eux et ils furent tous heureux d'avoir dit la réalité.

La morale de cette histoire, c'est qu'il peut y avoir une part de vérité dans ce que quelqu'un dit. Parfois, nous pouvons voir cette vérité, et parfois non, parce qu'il peut, aussi, y avoir différentes perspectives sur lesquelles nous ne pouvons pas être d'accord. Plutôt que de discuter comme ces aveugles, nous devons dire " Peut-être que vous avez vos raisons ? ". De cette façon, nous ne nous perdrons pas en argumentations.



les 6 macro-fonctions de la cognition individuelle (G. Le Cardinal)

représentation

évaluer
évaluation

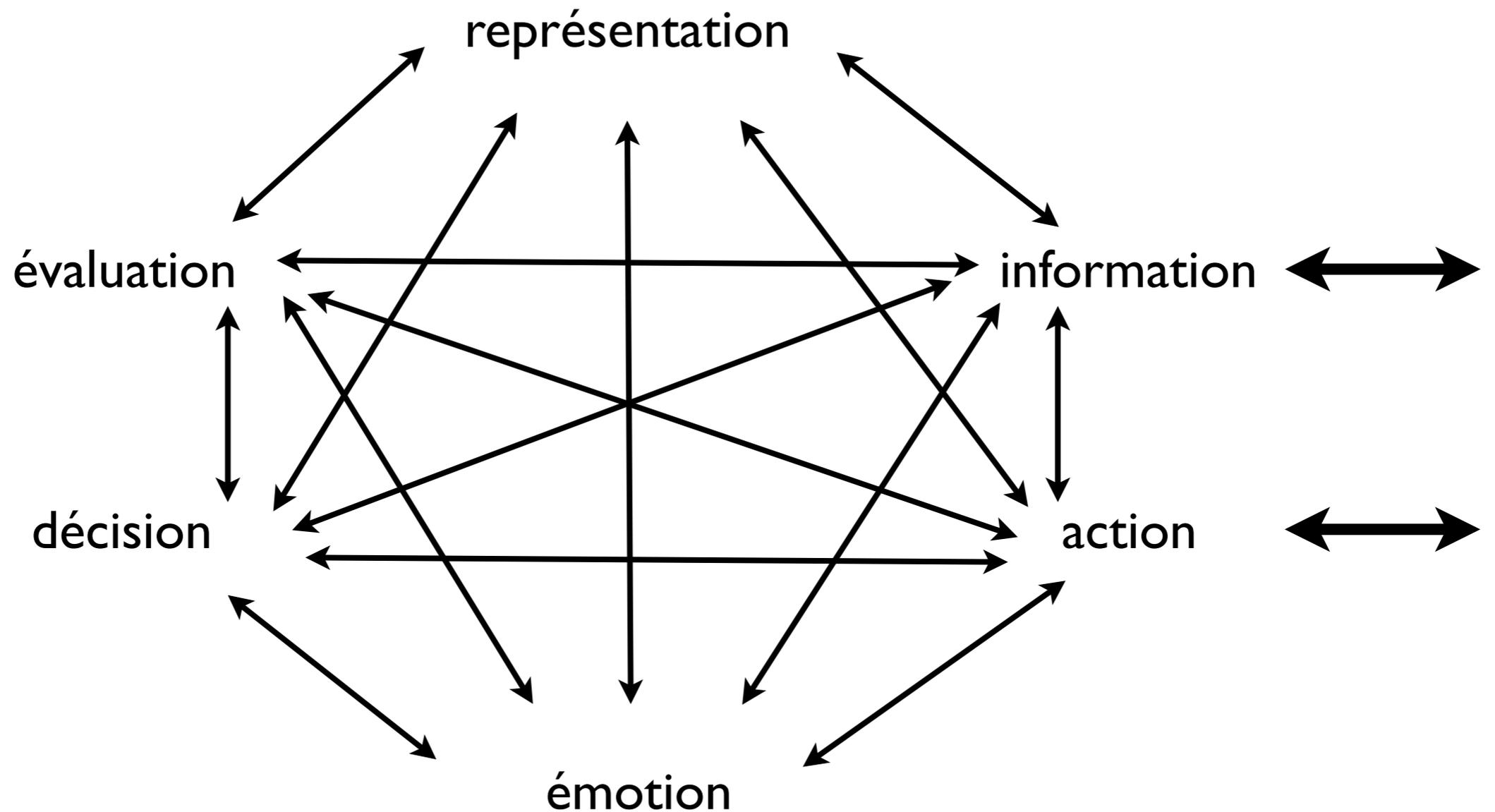
s'informer
information

décider
décision

agir
action

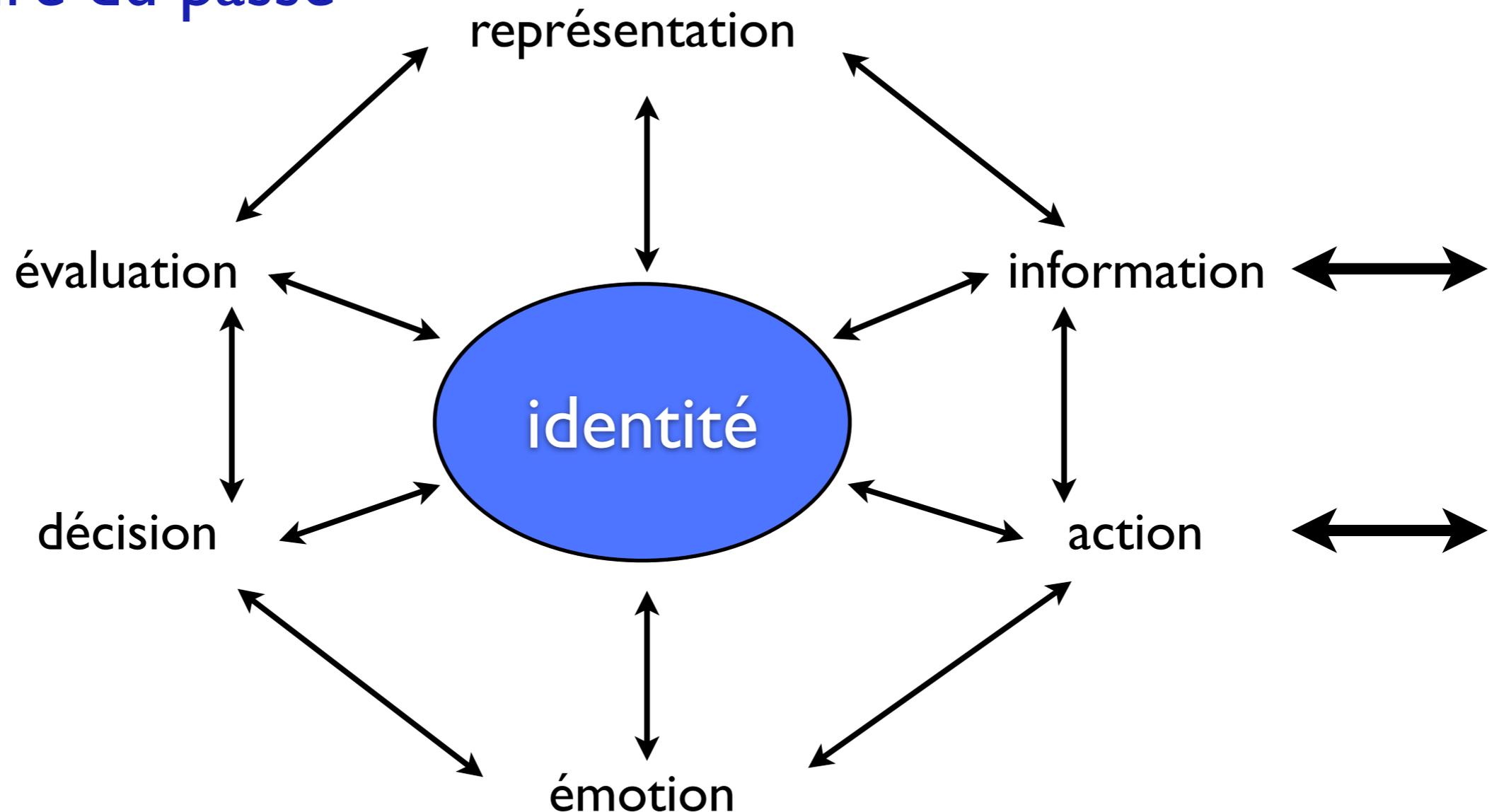
émotion

Relations entre les 6 macro-fonctions de la cognition individuelle (G. Le Cardinal)



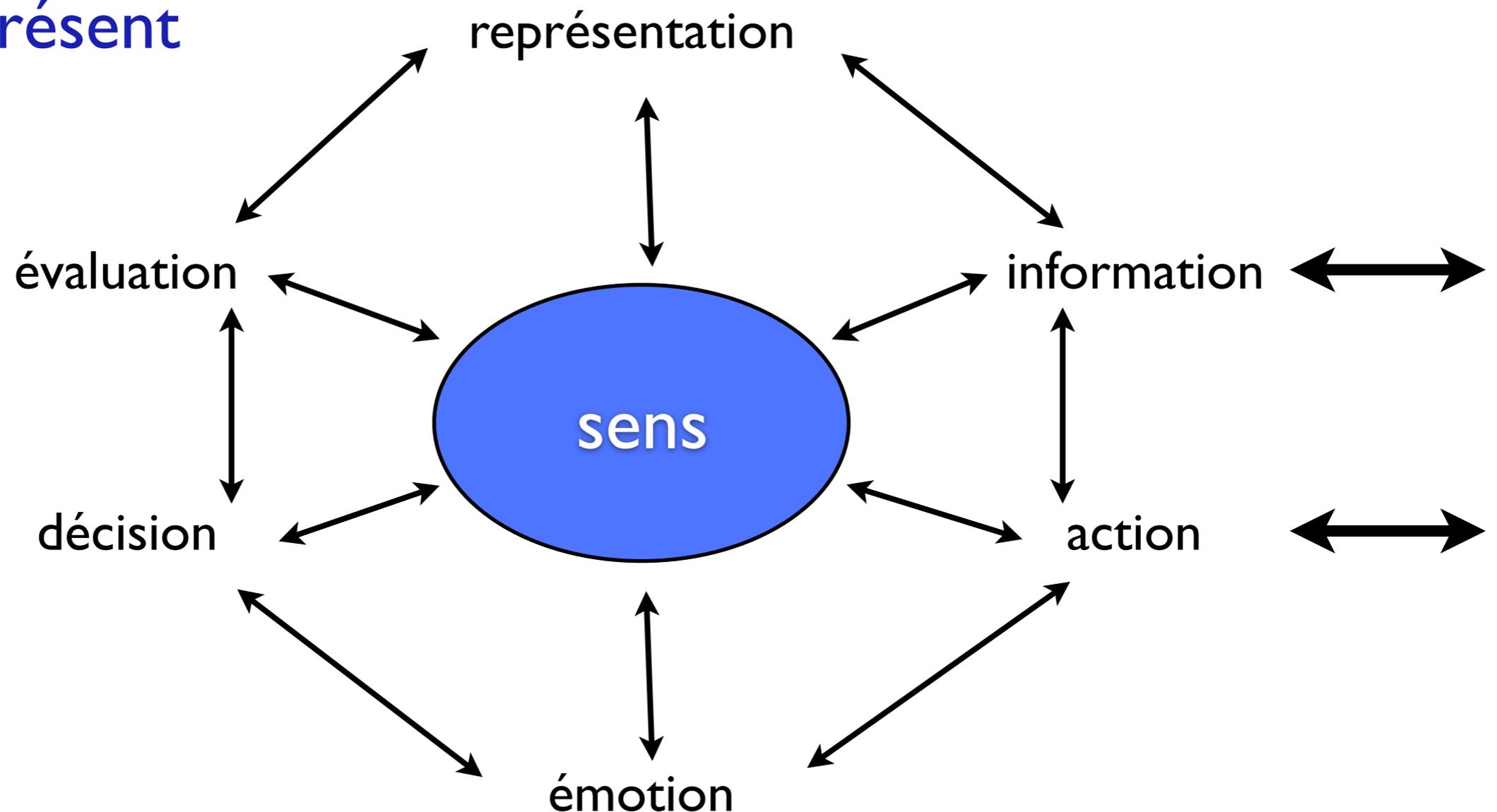
modélisation de la cognition individuelle : construction de l'identité de l'individu

mémoire du passé



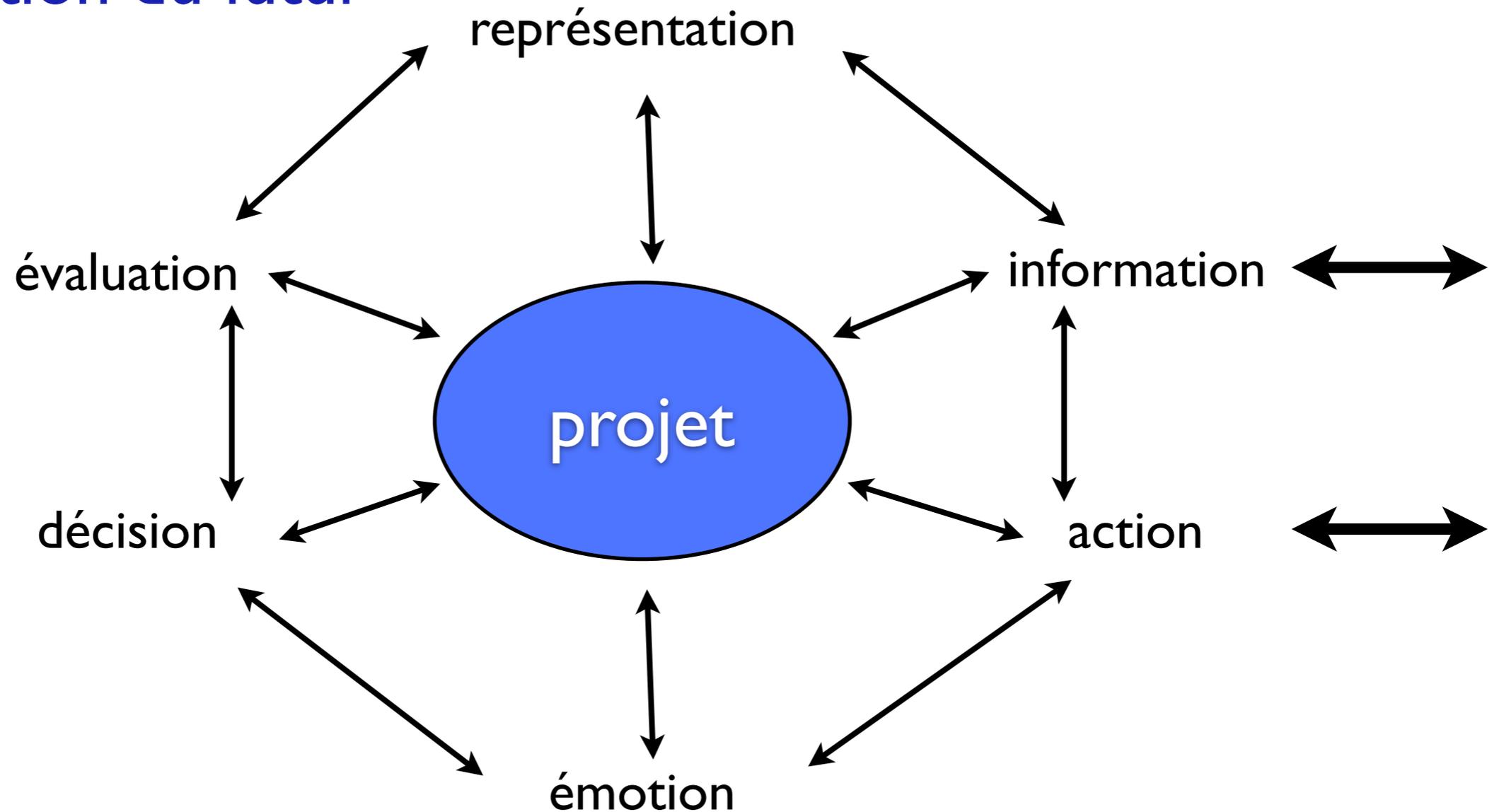
modélisation de la cognition individuelle : construction de l'identité de l'individu

Fonctionnement au présent



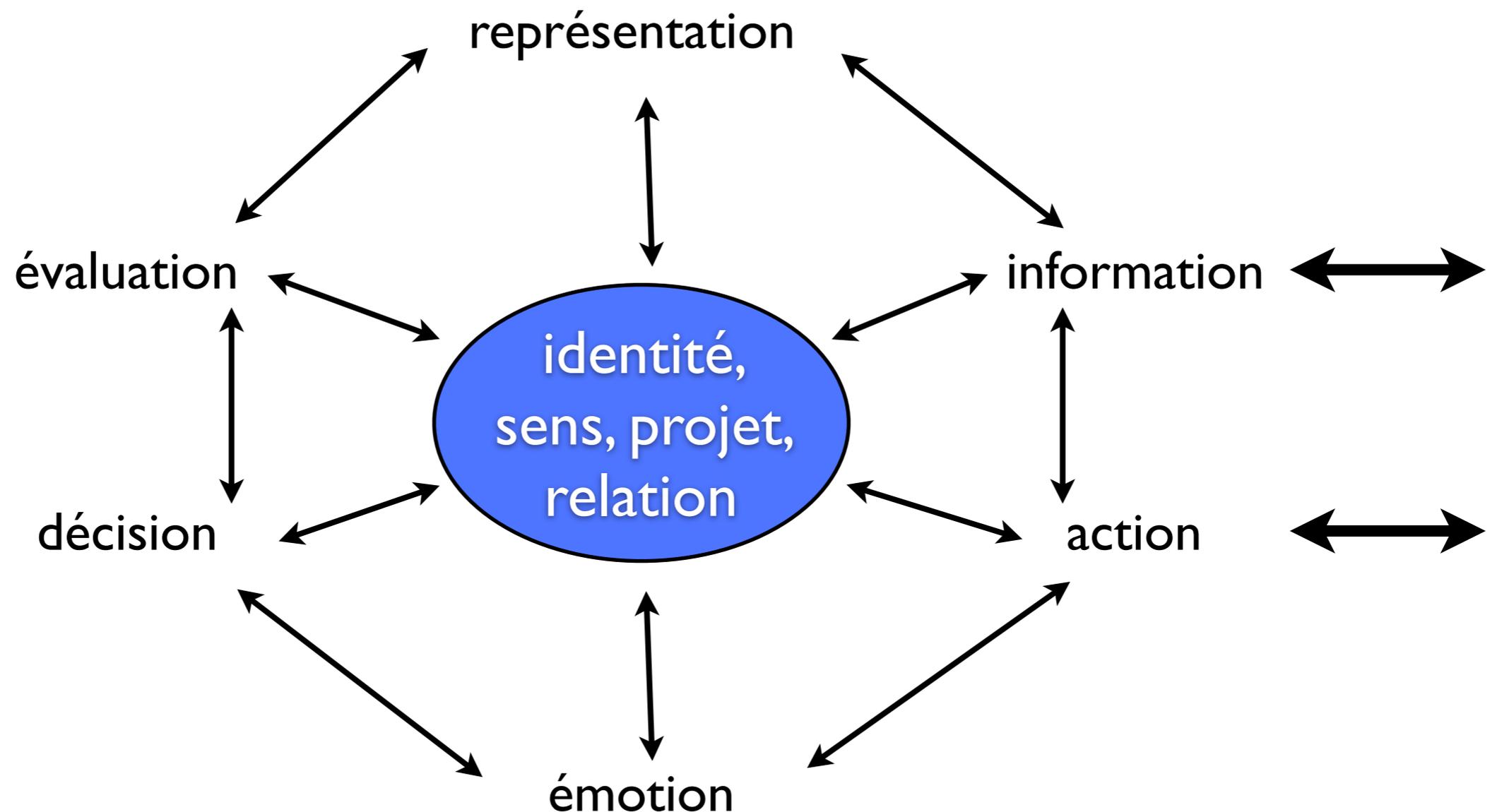
modélisation de la cognition individuelle : construction de l'identité de l'individu

anticipation du futur

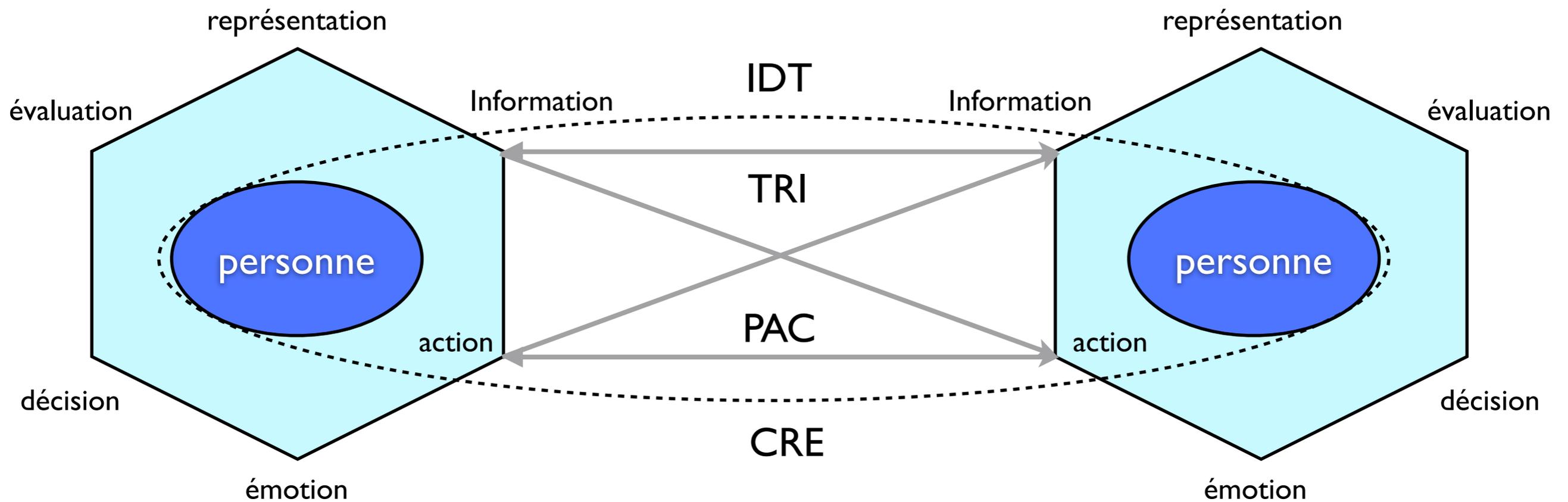


modélisation de la cognition individuelle : construction de l'identité de l'individu

relations interpersonnelles et sociales



Modélisation de la communication interpersonnelle

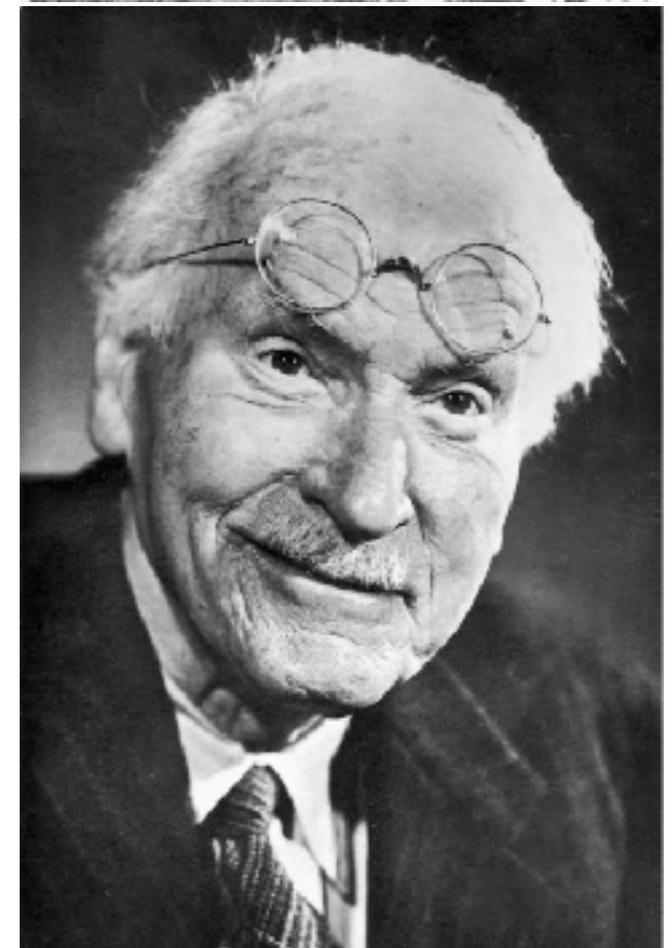
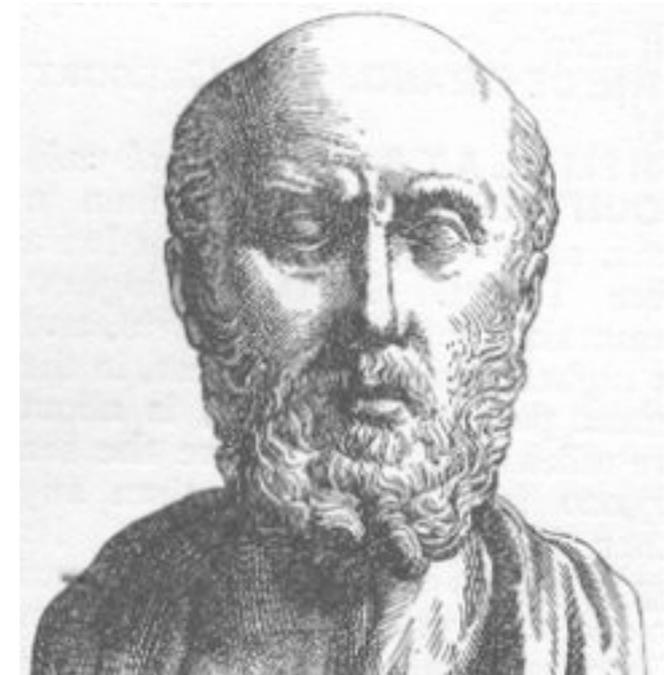


IDT	Découverte des identités	estime
TRI	Transfert d'informations	vérité
PAC	Pilotage de l'action	coopération
ICRE	Création de la relation	confiance

Origine et fondements théoriques de l'approche typologique de la personnalité

Historique de cette approche

- Le désir de cerner les caractéristiques psychologiques des différents types de personnalité est très ancien
- Hippocrate (-400 av JC) décrit le flegmatique, le mélancolique, la colérique, le sanguin...
- C.G. Jung (1875-1961) : médecin, psychiatre suisse



Fondements théoriques

- C.G JUNG s'appuie sur le constat suivant :
 - si chacun d'entre nous dispose d'un large ensemble de possibilités de fonctionnement, nous en privilégions certaines
 - ces préférences, tendances spontanées plus que réfléchies, nous orientent vers un comportement plutôt que vers un autre

concept de préférence

préférence

- aisé, habile, facile
- rapide
- confortable, naturel
- évident
- coûte peu d'énergie, de concentration
- pas besoin de réfléchir

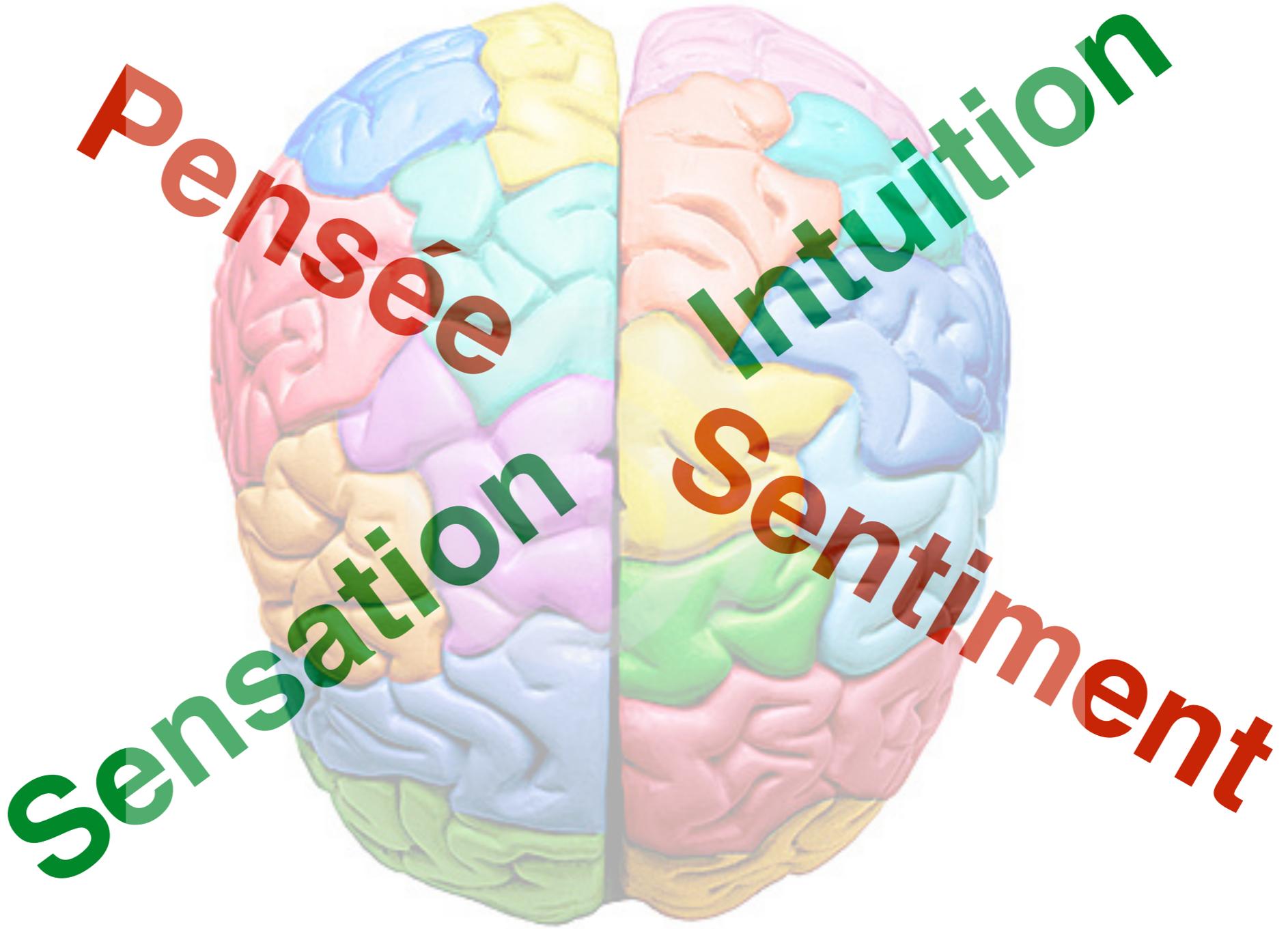
non-préférence

- malhabile, laborieux
- lent
- inconfortable
- difficile
- coûte beaucoup d'énergie, de concentration
- besoin d'entraînement
- s'améliore avec l'entraînement

Fondements théoriques

- C.G Jung symbolise ces grandes familles de processus et comportements préférentiels par différents types identifiés à l'aide de 4 dimensions bipolaires
 - de deux fonctions
 - de deux attitudes

Présentation des 2 fonctions



les 2 fonctions de la psyché

- Pensée : permet d'analyser, de réfléchir. Mode réflexif et d'abstraction utile pour les études
- Sentiment : fonction d'évaluation. Je me sens bien ici dans ce lieu, ou en compagnie de cette personne
- Sensation : nous renvoie à la réalité. Il fait chaud, il fait froid,...
- Intuition : permet d'anticiper une situation. Fonction qui permet d'avoir une vision globale de la situation

regroupement des fonctions

- perception (irrationnel)
 - Sensation
 - iNtuition
- jugement (rationnel)
 - pensée (T)
 - sentiment (F)

les modes de perception de la réalité

donne des informations sur

- les modes privilégiés de prise d'informations et l'orientation vers le concret ou l'abstrait
- le rapport à l'implicite ou l'explicite dans la communication
- l'approche du changement

Si vous êtes Sensitif, vous êtes observateur

modalités générales	<ul style="list-style-type: none">• prise d'informations par les 5 sens / faits précis, mesurables, objectivables• concret, pragmatique• pensée linéaire et déductive : procède par étapes logiquement structurées et séquencées• valorisation des composantes
efficacité	se juge aux résultats
le changement	<ul style="list-style-type: none">• la routine sécurise; les manières de faire éprouvées, «tradition»• s'il y a changement, il doit être progressif
le relationnel	<ul style="list-style-type: none">• accorde sa confiance sur des bases concrètes, à l'expérience• privilégie le littéral, ce qui renvoie à une réalité univoque

Si vous êtes iNtuitif, vous êtes introspectif

modalités générales	<ul style="list-style-type: none">• prise d'informations globales• interpréter ce que suggèrent les données, les observations, combinaisons, interrelations entre faits, situations, individus• pensée globalisante, parallèle, inductive et créative
efficacité	s'évalue à partir de l'innovation, l'originalité, l'esthétisme
le changement	goût pour la transformation, les mutations. Le changement stimule.
le relationnel	<ul style="list-style-type: none">• accorde sa confiance sur de l'implicite• privilégie le symbolique, la métaphore, l'association

Comment recueillez-vous les informations ?

SENSATION

S

70%

Mes 5 sens

Les personnes et l'environnement

Faits

Pratique

Conserver

Ligne de conduite

Répétition

J'aime ce qui est concret, réel, et directement observable

Je saisis une par une les données réalistes et pratiques qui me permettent d'appréhender la réalité d'une situation

Je suis pratique

Je m'attache aux faits

J'ai un discours direct et clair

J'aime les choses utiles

J'aime les approches connues

J'aime faire des travaux très précis

J'aime perfectionner mes compétences

Je suis réaliste ; je vois ce qui existe

Je vis au jour le jour

PRÉSENT

INTUITION

N

30%

Mon intuition, mon 6^{ème} sens

Mon "sixième sens"

Grandes lignes

Imaginatif

Changer

Flair

Variété

Je perçois le sens, les relations, les possibilités au-delà des faits directement observables

J'aborde les données dans leur globalité et perçois les nouvelles possibilités et façons de faire les choses

Je suis créatif et théorique

Je m'attache aux idées

J'ai un discours parfois confus

J'aime les choses nouvelles

Je n'aime pas la routine

Je n'aime pas figoler

J'aime acquérir de nouvelles compétences

Je suis imaginatif ; je vois les possibilités

Je suis prévoyant

FUTUR

Ce qu'apporte la Sensation

- Diagnostic précis
- Rigueur de l'observation
- Réalisme
- Sens de l'utilité

Ce qui peut gêner avec la Sensation

- « Nez dans le guidon »
- F r e i n a u c h a n g e m e n t ,
bureaucratisation
- Exacerbation des détails
- Exposés trop longs et détaillés
- Volonté de préserver les traditions

Ce qu'apporte l'iNtuition

- Capacité de vision à long terme
- Sens du global
- Imagination
- Compréhension des relations

Ce qui peut gêner avec l'iNtuition

- « Tête dans les nuages »
- Mépris de « l'intendance »
- Difficulté pour passer à l'action
- Discours abstrait, fumeux : professeur Nimbus
- Volonté de changement permanent

Elle parle toujours par métaphores... Pourquoi ne peut-elle pas simplement dire les choses ?

Elle omet toujours les détails et ne lit jamais les petits caractères.



CE QUI AGACE
LES SENSITIFS

Elle fait toujours tout d'une façon nouvelle

Elle peut être si irréaliste !

Il veut toujours être si pratique.

Il est si coincé dans ses habitudes

Il me fatigue avec ses détails



CE QUI AGACE
LES INTUITIFS

Il ne va jamais au-delà de ce qui est évident. Il semble ne pas voir le sens général.



Alors, et ta journée ?

Et bien, réveil à 7h43, petit déjeuner avec des biscottes et de la confiture que j'avais faite, puis à 8h24 ...

Nous sommes allés faire des courses mardi, et nous avons acheté une cafetière pour 10 €

C'était lundi, pas mardi, et elle coûtait juste 9,75 €, pas 10 €.



Mots clés

Sensation	iNtuition
<ul style="list-style-type: none">• composantes• concret, pratique• méthodes, ligne de conduite• stabilité• ici et maintenant• conserver, tradition	<ul style="list-style-type: none">• finalité, globalité• vision, inspiration• invention, créatif, anticipation• possibilités, interrelations• demain, futur• variété, changer

fonctions liées au processus de décision

donne des informations sur

- ses critères de prises de décision, sa position objective ou subjective
- le rapport à la critique
- son style relationnel
- son rapport à la motivation

Fonction pensée : T

<p>modalités du processus décisionnel</p>	<ul style="list-style-type: none">• pensée matricielle : analyse (multicritères, complexité, prise en compte des différentes solutions) et classement systématique des informations débouchant sur un ordonnancement personnel logique• pèse le pour et le contre de toute décision => objectif = justice et clarté• analyse à partir d'une situation détachée, recul, observateur• l'émotionnel et le sentiment = une variable comme les autres
<p>communication style relationnel</p>	<ul style="list-style-type: none">• expression directe, synthétique, reposant sur des faits, chiffres, résultats<ul style="list-style-type: none">★ le contenu du discours plus important que le forme★ expression directe de la critique négative comme réception de la critique comme un élément constructif / distant• moteur de l'action = démonstration et recherche de l'adhésion intellectuelle• ne se sent pas concerné par le conflit / position extérieure• recherche des relations objectives et impersonnelles• intimité vécue sur un mode de compréhension intellectuelle

Fonction sentiment : F

modalités du processus décisionnel

- valeurs, convictions et harmonie relationnelle sont au centre de l'analyse
- pensée inductive : ressent les implications et conséquences d'une décision chez les autres ou pour soi
- empathie
- analyse à partir d'une position impliquée, adopte un point de vue d'acteur avec comme préoccupation l'harmonie
- évaluation en bien ou en mal : pensée binaire

communication style relationnel

- centrée sur la personne et porte sur les valeurs
- la forme est privilégiée aux contenus. Sensible au climat, à la communication non verbale
- l'expression d'une critique comme la réception est un exercice difficile à cause de ce positionnement impliqué et non distancié
- moteur de l'action : la motivation
- d'abord appréciations positives et éventuellement retours plus critiques
- réception de la critique comme remise en cause personnelle
- cherche à éviter le conflit = difficile, douloureux / positionnement d'acteur
- recherche de relations personnelles empreintes d'intimité et d'émotions
- intimité vécue sur un mode relationnel : harmonie, confiance, compassion

Comment prenez-vous vos décisions ?

PENSÉE

T

Hommes 70 % - Femmes 40 %

Mon raisonnement

Ma tête

Justice

Logique

Objectif

Juge

Critique

Distance

Démonstration

Fermeté

Principes

Je suis calme et réservé

Je décide en analysant les causes et les effets à partir de critères objectifs de vérité ("C'est vrai ou faux")

Je suis honnête et franc

Je me place en observateur

Je suis naturellement critique

Je suis motivé par mes réalisations

J'ai besoin de justice

Je considère les faits et l'évidence

Je privilégie le contenu des discours

Le temps est une ressource

Je suis plutôt doué pour analyser ce qui ne marche pas

RAISON

SENTIMENT

F

Hommes 30 % - Femmes 60 %

Mes références

Mon cœur

Clémence

Valeurs

Subjectif

Avocat

Compliments

Implication

Persuasion

Négociation

Harmonie

Je suis chaleureux et amical

Je décide avec mes valeurs personnelles ("C'est bien ou mal") et mes sentiments ("J'aime ou je n'aime pas")

Je suis sensible (facilement blessé) et diplomate

Je me place au cœur de l'action

Je tente de faire plaisir aux autres

Je suis motivé par l'estime des autres

J'ai besoin d'être apprécié

Je considère ce qui est important pour moi et pour les autres

Je privilégie la forme des discours

Le temps est relationnel

Je suis plutôt doué pour les relations personnelles

EMPATHIE

Ce qu'apporte la Pensée

- Esprit logique, rigueur
- Objectivité
- Recul par rapport aux événements et aux personnes

Ce qui peut gêner avec la Pensée

- Froideur, impersonnalité
- Agressivité
- Compétition excessive
- Ignorance des sentiments

Ce qu'apporte le Sentiment

- Sens des valeurs
- Compréhension des personnes
- Écoute, empathie
- Fidélité à l'éthique

Ce qui peut gêner avec le Sentiment

- Manque de rigueur logique
- Excès de considérations personnelles
- Difficulté à prendre du recul

Elle s'inquiète tout le temps de savoir comment les gens se sentent.

Elle prend tout trop personnellement

Elle veut tout le temps parler de la relation



CE QUI AGACE
LES PENSEURS

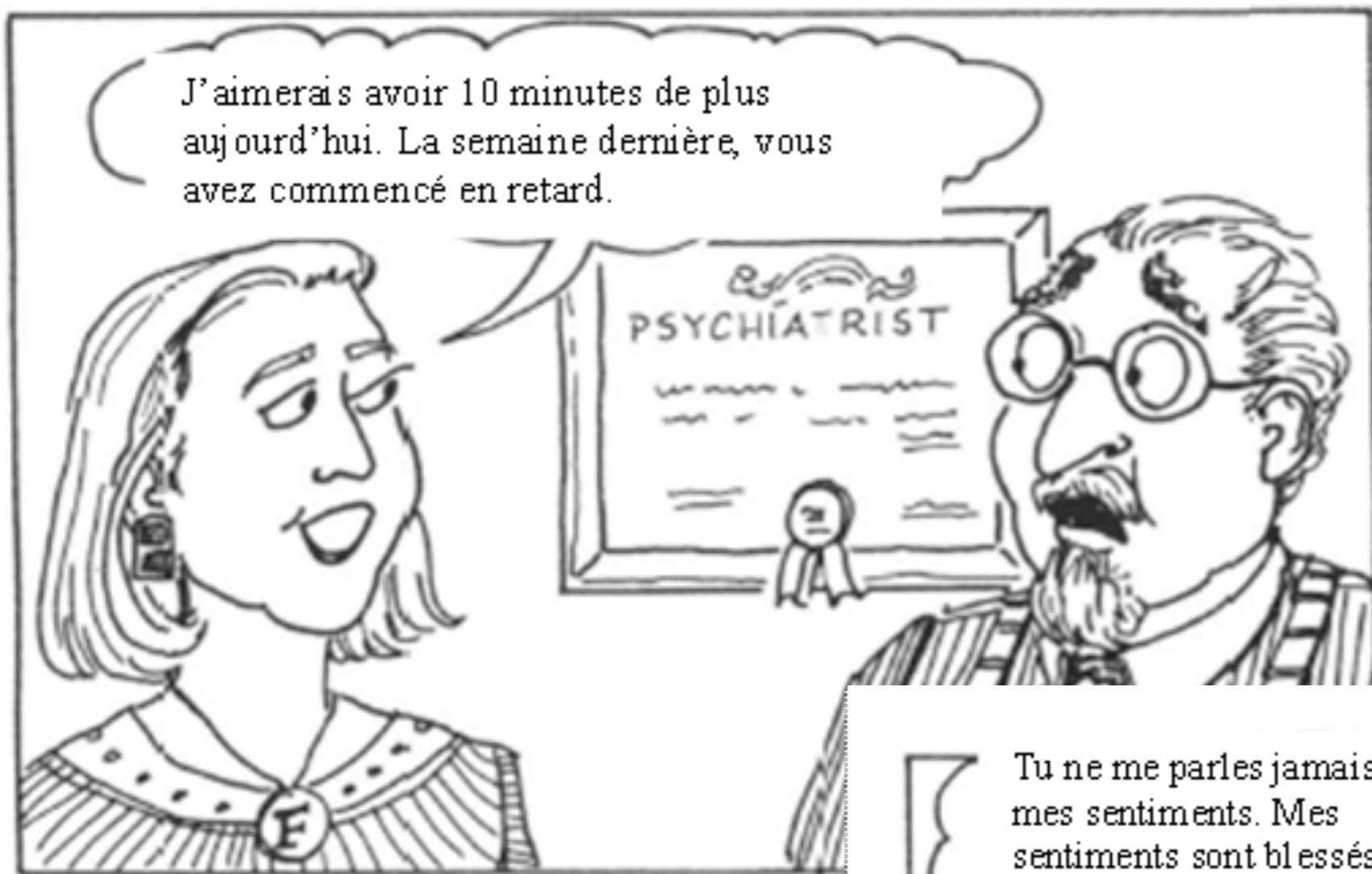
Il est trop analytique

Il ne veut jamais parler de notre relation

Il ne semble pas se soucier de ce que je ressens



CE QUI AGACE
LES SENTIMENTAUX



Mots clés

Thinking ou Pensée	Feeling ou Sentiment
<ul style="list-style-type: none">• analyse objectivée• critique• raisonnement logique• démonstration• distant, impersonnel• justice• fermeté	<ul style="list-style-type: none">• empathie, harmonie• subjectivité, valeurs• compliment• persuasion• personnel, chaleureux• avocat• négociation

présentation des deux attitudes

Les deux attitudes

- I : Introversión
- E : Extraversión

- Z : proactivité / juges J
- A : adaptabilité / perceveurs P

présentation de la première attitude : extraversion-introversion

donne des informations sur :

- la gestion de son énergie et ses besoins en terme de ressourcement
- l'orientation de son énergie à travers la rapport au monde extérieur et au monde extérieur
- le relationnel, ses modalités d'échange et les modes de communication

extraversion E

énergie	<ul style="list-style-type: none">• orientée vers le monde extérieur, vers le «dehors» : y puise son énergie, y réinvestit son énergie <p>=> stimulé et ressourcé par les personnes, les choses, les évènements, les actions</p>
comportemental	<ul style="list-style-type: none">• action - réflexion - action <p>«les idées me viennent plus facilement quand je parle» besoin de parler pour formuler sa pensée</p>
communication relationnel	<ul style="list-style-type: none">• exprime facilement ses émotions, ses ressentis ou ses pensées• aime, établit et diversifie le contact• intonations variées, communication non verbale visible• proximité : spatiale, convivialité

introversion I

<p>énergie</p>	<ul style="list-style-type: none">• orientée vers le monde intérieur, vers le «dedans» : c'est à dire les pensées, les réflexions <p>=> stimulé et ressourcé par l'intimité, la réflexion, l'approfondissement</p>
<p>comportemental</p>	<ul style="list-style-type: none">• réflexion -action- réflexion <p>«les idées me viennent plus facilement quand je me tais» besoin de réfléchir pour formuler sa pensée</p>
<p>communication relationnel</p>	<ul style="list-style-type: none">• tait facilement ses émotions, ses ressentis ou ses pensées• privilégie l'écrit• besoin de temps pour franchir la distance naturelle me séparant de l'autre• intonation uniforme, communication non verbale discrète• attention / «distance du cercle intime» dans la relation sociale

Mots clés

extraversion E	introversion I
<ul style="list-style-type: none">• actif• sociable, contact• mouvement• interaction• à l'aise avec les gens, les choses• énergie centrifuge	<ul style="list-style-type: none">• réfléchi, réservé• intimité, relations choisies• calme• concentration• à l'aise avec les idées, les pensées• énergie centripète

D'où tirez-vous votre énergie ?

EXTRAVERSION

INTROVERSION

E

I

50%

50%

Le monde extérieur

Mon monde intérieur

Les personnes et l'environnement

Les idées, les concepts

Ampleur

Profondeur

Sociable

Réservé

Expansif

Tranquille

Interaction

Concentration

Je suis stimulé par ce qui se passe
dans le monde extérieur

J'aime comprendre le monde avant de l'aborder

J'ai besoin du contact avec les autres

J'aime être seul pour pouvoir réfléchir

J'aime établir de nouveaux contacts

J'aime approfondir mes contacts

Je préfère les groupes importants

Je préfère les tête-à-tête

J'aime beaucoup parler

Je préfère écouter

Je m'exprime sur beaucoup de sujets

Je m'exprime sur les sujets que je connais bien

Je préfère m'exprimer par la parole
plutôt que par l'écriture

Je m'exprime par l'écriture
plutôt que par la parole

Je suis dynamique

Je suis tranquille

Je suis facilement distrait

J'ai une bonne concentration

Je suis plutôt orienté vers l'action

Je suis plutôt orienté vers la réflexion

Je pense à voix haute

Je pense avant d'agir

J'ai un discours changeant

J'ai un discours ferme et définitif

ACTION - REFLEXION - ACTION

RÉFLEXION - ACTION - REFLEXION

Il veut toujours être
seul...

Pourquoi dois-je
toujours lui demander
à quoi il pense ?

Pourquoi ne me parle-
t-il pas plus ?



CE QUI AGACE
LES EXTRAVERTIS

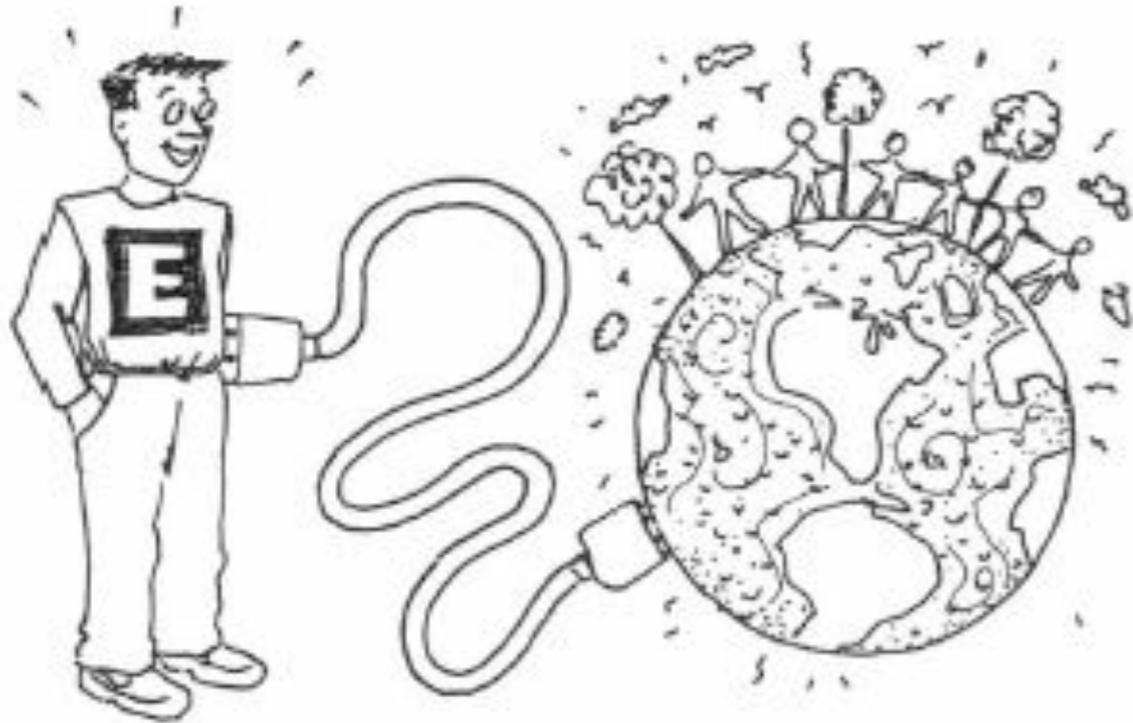
Pourquoi ne peut-elle pas
apprécier simplement le
calme avec moi ?

Ne peut-elle
pas se
parler à
elle-même ?

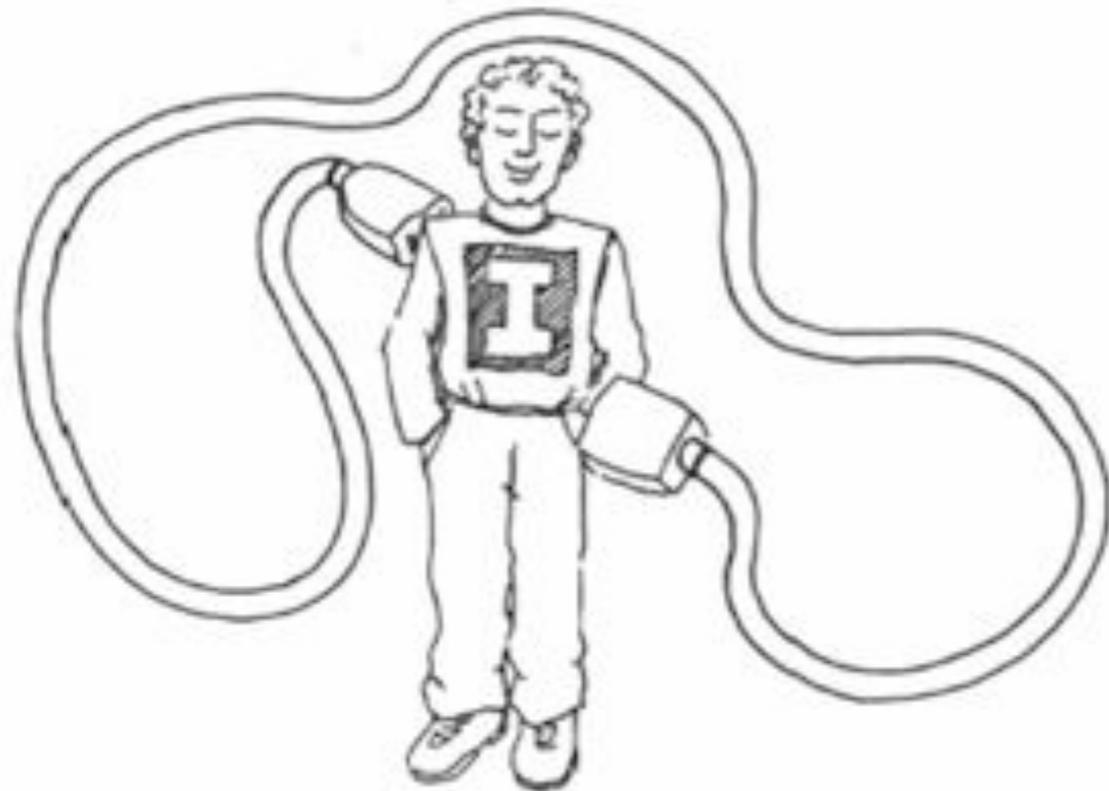
Il faut toujours
qu'elle parle à
tout le monde...



CE QUI AGACE
LES INTROVERTIS



L'énergie des **Extravertis** est **projetée**, dirigée vers les gens et les choses extérieures. L'énergie des **Introvertis** est, à l'opposé, **concentrée** à l'intérieur d'eux-mêmes et elle interagit fortement avec leurs pensées, leurs perceptions et leurs réactions. Donc, les Extravertis sont naturellement plus **actifs**, **expressifs**, **sociables**, alors que les Introvertis sont **réservés**, **discrets**, et ils interagissent un peu moins, quoique leurs actions soient généralement plus réfléchies.



Ainsi, si vous ne savez pas ce que pense un Extraverti, c'est que vous ne l'avez pas **écouté**. Alors que si vous ne savez pas ce que pense un Introverti, c'est que vous ne lui avez pas **demandé**.



Ce qu'apporte l'Extraversion

- Dynamisme
- Facilité de contact, établit les liens
- Goût de l'action
- Circulation de l'énergie

Ce qui peut gêner avec l'Extraversion

- Excès de parole
- Manque d'écoute
- Action irréfléchie
- Remarques blessantes
- « Hystérique »

Ce qu'apporte l'Introversion

- Concentration
- Réflexion
- Calme
- Attention
- Approfondit les contacts

Ce qui peut gêner avec l'Introversion

- Absence d'expression
- Manque de réaction
- Ennui
- Distance et froideur
- « Inhibé »



présentation de la deuxième attitude : proactivité- adaptabilité

donne des informations sur :

- la gestion et l'organisation de son activité, de son style de vie
- la relation aux horaires, aux plannings ; sa gestion du temps
- son rapport à la décision
- son rapport à l'autorité

l'attitude proactive : Z ou J

modalités générales	<ul style="list-style-type: none">• mode de vie organisé, structuré, ordonné => avoir une certaine maîtrise• organisation logique et transmissible• élimination de ce qui est perçu comme inutile, encombrant
rapport à la décision	<ul style="list-style-type: none">• pensée hiérarchique, structuration des idées, recherche des certitudes• aime prendre des décisions pour organiser, planifier<ul style="list-style-type: none">- réunion : ordre du jour peu modifiable- / un objectif : plan d'action
rapport à l'autorité	<ul style="list-style-type: none">• sens du devoir• le travail passe avant les loisirs
rapport au temps	<ul style="list-style-type: none">• aime se préparer longtemps à l'avance => goût pour la préparation, la planification; perception du contrôle / événement• logique temporelle systématique et séquentielle : le temps est une donnée mesurable, contrôlable; sens des délais, des horaires, des programmes, faire les choses les unes après les autres

l'attitude réactive : A ou P

<p>modalités générales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • mode de vie flexible : adaptations aux circonstances, possibilités, liberté • organisation personnelle : stratification (tout peut être retravaillé à tout moment !) => goût de la conservation : rien ne se perd, tout se réutilise • profusion, jaillissement, chocs des idées • gestion de l'incertitude
<p>rapport à la décision</p>	<ul style="list-style-type: none"> • pensée opportuniste : recherche l'exploration, l'élargissement de la prise d'informations => prendre décision trop tôt angoissant : risque de se priver d'idées nouvelles • diffère la décision perçue comme un choix contraignant • réunion = ordre du jour modifiable en fonction des discussions
<p>rapport à l'autorité</p>	<ul style="list-style-type: none"> • difficulté à supporter l'autorité : «insoumis» • préfère combiner jeu et travail
<p>rapport au temps</p>	<ul style="list-style-type: none"> • aime travailler dans l'urgence • le temps est élastique => peut-être géré en fonction de nouvelles priorités • adaptation des délais et des programmes

Quel est votre mode d'action préféré ?

JUGEMENT

J

60%

Le contrôle et la maîtrise

Prévu

Structure

Planification

Décidé

Studieux

Sérieux et formel

J'aime plutôt l'organisation et la planification

J'aime planifier ma vie et la maîtriser

J'aime jeter ce que je pense inutile

J'aime prendre les décisions et
terminer les actions

J'aime que les choses soient structurées

Je suis les ordres du jour des réunions

J'aime décider

Je me préoccupe du temps

Je n'aime pas le stress de dernière minute

Je travaille en premier et m'amuse ensuite

ORGANISATION

PERCEPTION

P

40%

La souplesse et la flexibilité

Provisoire

Souplesse

Attente

Ouvert

Insoumis

Enjoué et décontracté

J'aime plutôt vivre d'une façon flexible et spontanée

Je cherche à comprendre plutôt qu'à maîtriser

J'aime garder ce qui pourrait être utile

Je préfère lancer des projets, vivre des expériences
et m'adapter au moment présent

Je reste ouvert à toutes mes
perceptions extérieures

J'adapte les ordres du jour

Je repousse les décisions

Je ne me préoccupe pas du temps

Je suis motivé par la pression de dernière minute

Je m'amuse en premier et travaille ensuite

ADAPTATION

Ce qu'apporte le Jugement

- Méthode
- Suivi de l'action
- Organisation
- Respect des délais ; être à l'heure

Ce qui peut gêner avec le Jugement

- Rigidité
- Maniaquerie ; « à esprit clair, bureau en ordre » ; « ne jamais remettre à demain ce que l'on peut faire le jour même »
- Bureaucratie
- Jette trop vite
- Sens exagéré du devoir

Ce qu'apporte la Perception

- Adaptation, réactivité
- Capacité d'improvisation
- Pas de décisions hâtives
- Effervescences, spontanéité

Ce qui peut gêner avec la Perception

- Non-respect des délais ; court pour attraper son train ; déteste attendre
- Désordre ; perte fréquente des objets ; « à bureau vide, esprit vide » ; « ne jamais faire le jour même ce qui aura probablement changé demain »
- Manque de suivi
- N'aime pas jeter
- Difficulté avec l'autorité ; excessivement rebelle

Il ne peut jamais faire un plan

Il ne finit jamais rien.

S'il faisait simplement une liste, il ne serait pas si désorganisé

C'est toujours « peut-être » et « on verra »



CE QUI AGACE
LES JUGEURS

Qu'est-ce que ça peut bien faire si je suis en retard de 10 minutes ?

Elle veut toujours tout planifier.

Pourquoi ne peut-elle pas être plus spontanée ?

Pourquoi ne peut-elle pas juste se détendre ?



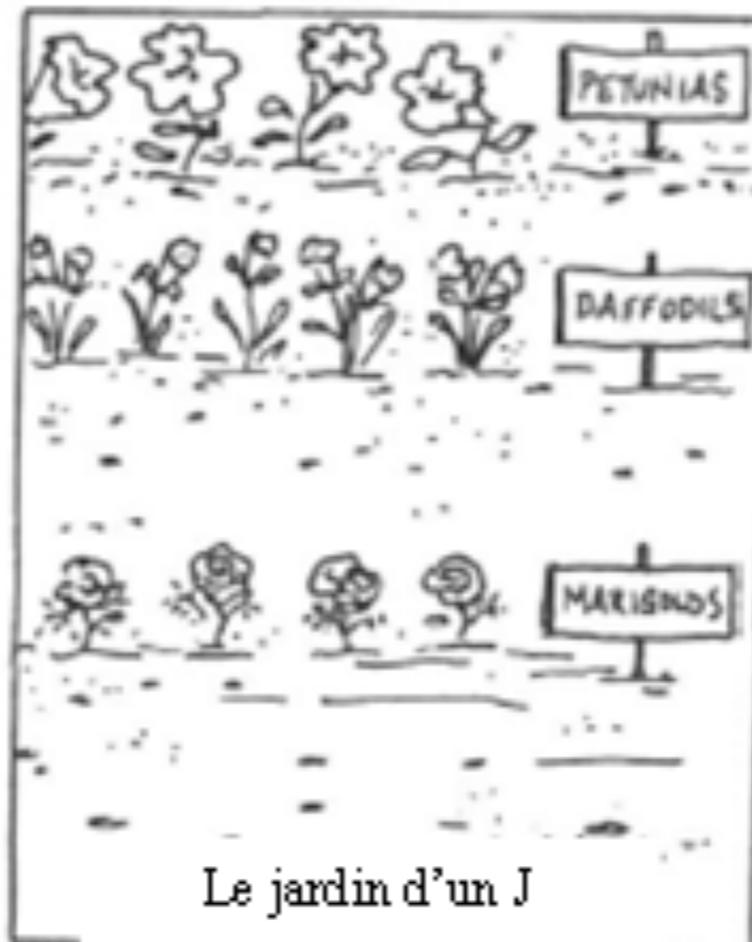
CE QUI AGACE
LES PERCEVEURS

JUDGERS
"TO DO" LIST

- Buy Groceries
- Balance checkbook
- Pick up shirts at Dry Cleaners
- Go to Post Office
- 6:15 - Cook Dinner
- 8:00 pm - Meet Sue

PERCEIVERS
"TO DO" LIST

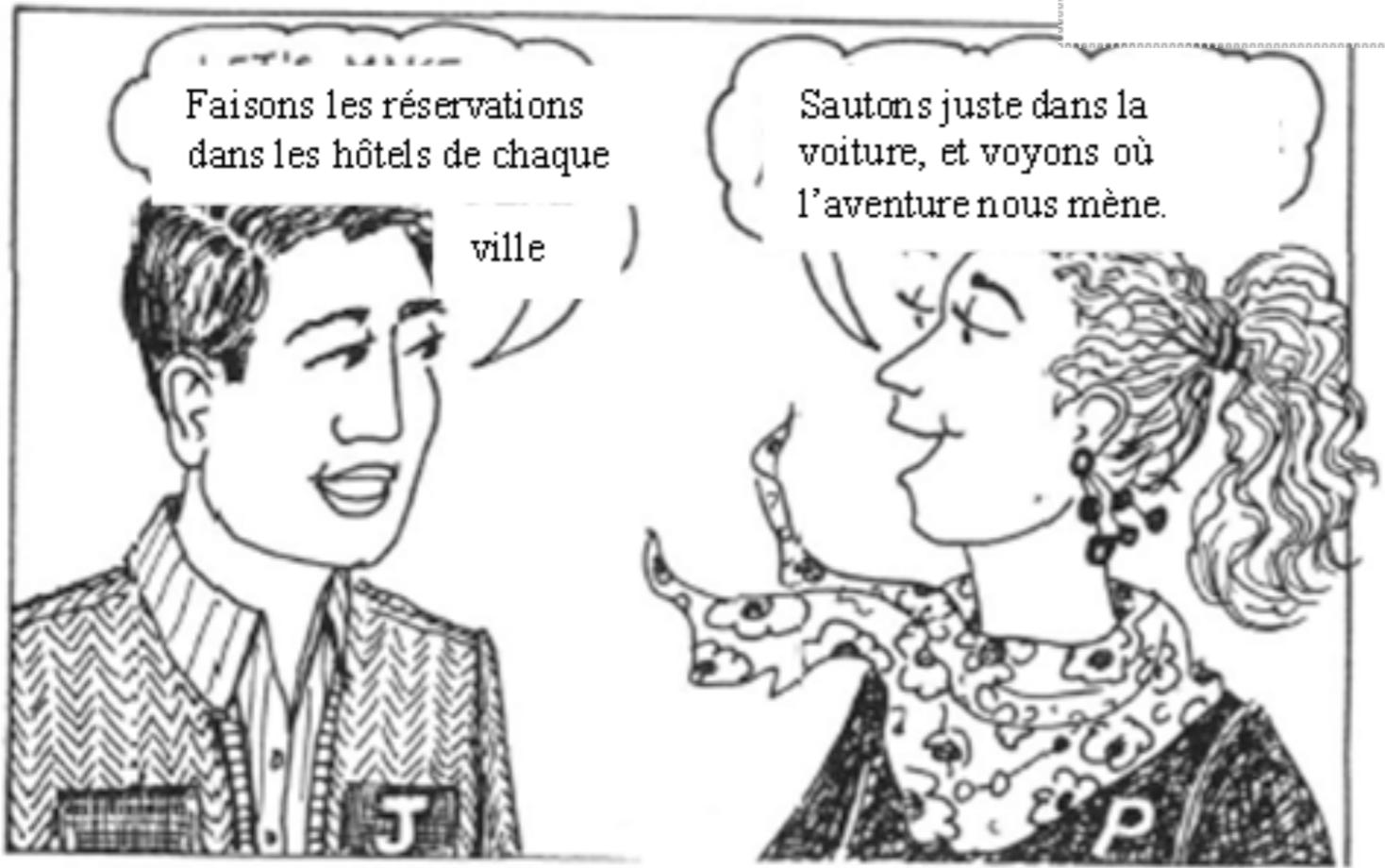
Wake up
See how I feel



Le jardin d'un J



Le jardin d'un P



Faisons les réservations
dans les hôtels de chaque
ville

Sautons juste dans la
voiture, et voyons où
l'aventure nous mène.

Mots clés

proactif Z - J	réactif A - P
<ul style="list-style-type: none">• organisation• structure• anticipation• planification• décision, conclusion• besoin de perception de contrôle• sens du devoir	<ul style="list-style-type: none">• flexibilité• opportunité• souplesse• réaction, adaptabilité• curiosité, ouverture• gestion de l'incertitude• liberté

Le J est socialement valorisé, surtout dans l'entreprise

**Besoins, valeurs de chaque préférence
et leurs impacts sur la gestion de projet**

besoins et sources de stress : fonction dominante S

S	besoins psychologiques motivation	source de stress	Impacts sur la gestion de projet
	<ul style="list-style-type: none">• besoin de pragmatisme, de certitudes, de repères• besoin de progressivité, d'étapes séquencées précises• moteur de l'action = quête de réalisation effective et bien finalisée	<ul style="list-style-type: none">• changement, évolution modérée• innover totalement sans pouvoir s'appuyer sur des données éprouvées	<ul style="list-style-type: none">• joueur-clé lorsqu'il faut organiser, structurer• planification, plan d'action

besoins et sources de stress : fonction dominante N

N	besoins psychologiques motivation	source de stress	Impacts sur la gestion de projet
	<ul style="list-style-type: none"> • besoin d'une vue globale, associative • besoin de percevoir le sens, la quintessence • besoin de créativité, d'originalité, d'esthétisme • moteur de l'action = quête de possibilités en devenir /sens et originalité 	<ul style="list-style-type: none"> • excès de rationalité, gestion d'une profusion de détails et d'aspects matériels • concrétisation, réalisme • routine, contexte fermé, non évolutif 	<ul style="list-style-type: none"> • joueur-clé lorsqu'il faut créer, trouver des solutions innovantes • design, création • visionnaire • anticipation / moyen et long termes

besoins et sources de stress : fonction dominante F

F	besoins psychologiques motivation	source de stress	Impacts sur la gestion de projet
	<ul style="list-style-type: none"> • besoin reconnaissance, d'approbation sociale • besoin de valeurs et convictions humanistes • besoin d'harmonie relationnelle, de coopération • moteur de l'action = la motivation 	<ul style="list-style-type: none"> • non prise en compte de l'émotionnel • relationnel difficile et/ou tendu • analyse distanciée et logique • information objectivée • gestion de son «émostat»/ climat compétitif au sein d'une équipe 	<ul style="list-style-type: none"> • joueur clé lorsqu'il faut coacher, reconnaître • climat relationnel

besoins et sources de stress : fonction dominante T

T	besoins psychologiques motivation	source de stress	Impacts sur la gestion de projet
	<ul style="list-style-type: none"> • besoin d'efficacité/ objectif; de challenge/ compétences requises • besoin de logique et de précision • besoin de justice • moteur de l'action = démonstration et recherche de l'adhésion intellectuelle 	<ul style="list-style-type: none"> • objectif vague et général • niveau d'exigence trop élevé ou trop bas : pas de défi ! • prépondérance des sentiments ou de l'émotionnel et du relationnel / efficacité et la compétence 	<ul style="list-style-type: none"> • joueur-clé en situation de crise, lorsque la rigueur et la précision sont de mise • création de système • vue critique et améliorations

Les préférences et leurs impacts sur la gestion du temps

influence des attitudes sur la gestion du temps

	Extraversion prioritairement utilisée pour l'action	Introversion prioritairement utilisée pour la réflexion	Proactivité planifiée prévoyant	Adaptabilité réactif, urgentiste
S	le temps = «ici et maintenant»	le temps = «ici et maintenant»	<ul style="list-style-type: none"> comptable du temps tempsdinite 	<ul style="list-style-type: none"> urgentiste chronophagie
N	le temps = les potentialités en devenir => le futur	le temps = les potentialités en devenir => le futur	<ul style="list-style-type: none"> chronophagie tempsdinite 	<ul style="list-style-type: none"> chronophagie tempsdinite
T	Le temps est une ressource pour atteindre des objectifs	Le temps est une ressource pour atteindre des objectifs	<ul style="list-style-type: none"> comptable du temps 	<ul style="list-style-type: none"> tempsdinite
F	Le temps est relationnel, humain	Le temps est relationnel, humain	<ul style="list-style-type: none"> risque de tempsdinite chronophagie 	<ul style="list-style-type: none"> chronophagie et urgentisme : un mélange détonnant !

Présentation des 4 tempéraments typologiques

tempérament SP, les artisans

traits généraux	<ul style="list-style-type: none">• pratique, réaliste, adaptable, flexible; spontané voire impulsif• sociable, excellent contact, généralement optimiste• tacticien, opportuniste
besoins psychologiques	<ul style="list-style-type: none">• liberté, plaisir; je vis pour et par les sens «carpe diem»• grand besoin de liberté, supporte mal la routine
valeurs, attentes	<ul style="list-style-type: none">• self initiative et prise de risque : souplesse, flexibilité• pragmatisme, efficacité
style professionnel	<ul style="list-style-type: none">• agit au moment juste• sens pratique, ouvert• saisit les opportunités
mode d'apprentissage	<ul style="list-style-type: none">• apprennent par l'action en pratiquant + observation active en fonction du besoin du moment• veulent avoir un résultat immédiat

tempérament SJ, les gardiens

traits généraux	<ul style="list-style-type: none">• concret et réaliste, en général plus intéressé par le fonctionnel que l'esthétisme• organisé et prévoyant, stable, fidèle / leur engagement• respectueux des valeurs culturelles, des usages
besoins psychologiques	<ul style="list-style-type: none">• le devoir• respect des traditions, des coutumes, des règles et des lois => gardien des valeurs sociales
valeurs, attentes	<ul style="list-style-type: none">• loyauté, stabilité et structuration• conduite responsable, pragmatique
style professionnel	<ul style="list-style-type: none">• le travailleur fiable, rigoureux et appliqué• sens des responsabilités et du devoir = !!!! risque de surcharge
mode d'apprentissage	<ul style="list-style-type: none">• aiment suivre une démarche analytique, aux étapes bien définies, cadre structuré• préfèrent méthodes connues => simplification, recette• veulent savoir à quoi sert l'apprentissage et le pratiquer pour le comprendre

tempérament NT, les rationnels

traits généraux	<ul style="list-style-type: none">• à l'aise avec les idées, les concepts• visionnaires inventifs, sans cesse à la recherche du pourquoi des choses, des principes et des concepts sous jacents afin d'élaborer des théories, des systèmes et modèles qui en rendent compte• direct dans les relations
besoins psychologiques	le savoir. grand appétit de connaissances et de maîtrise intellectuelle
valeurs, attentes	<ul style="list-style-type: none">• compétence perçue, efficacité• aime les défis, place la barre haute => degré d'existence /soi et les autres
style professionnel	<ul style="list-style-type: none">• logique et ingénieux, innovant• vue globale et à long terme• synthèse, recherche et prototype• perfectionniste à l'esprit critique• perçoit ses propres faiblesses aussi bien que celles des autres• perçoit ce qui ne marchera pas ou point faible d'un système
mode d'apprentissage	<ul style="list-style-type: none">• analyse objective pour une maîtrise intellectuelle• aime bien les études pour elles-mêmes

tempérament NF, les idéalistes

traits généraux	<ul style="list-style-type: none">• quête d'identité, du sens de la vie, de réalisation de soi, d'intégrité• forte capacité d'empathie, de perception des sentiments et motivations de l'autre• pense en terme de possibilités• personnalise leur style
besoins psychologiques	<ul style="list-style-type: none">• harmonie relationnelle• quête de connaissance et de développement personnel• quête d'authenticité et de sens
valeurs, attentes	<ul style="list-style-type: none">• cohérence, authenticité, congruence• utilité sociale, développement des personnes• être reconnus socialement +/- leurs apports personnels ou pour ce qu'ils sont
style professionnel	<ul style="list-style-type: none">• relation sur la base de valeurs de développement• communicant et participatif
mode d'apprentissage	<ul style="list-style-type: none">• aiment apprendre par prise de conscience personnelle• moyens personnalisés et imaginatifs

MBTI

MYERS-BRIGGS TYPE INDICATOR

Exemples

vers l'extérieur
pour l'extérieur



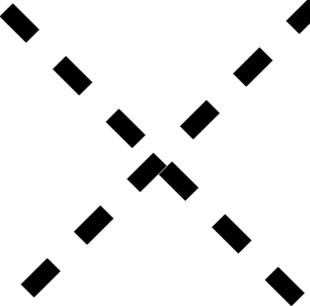
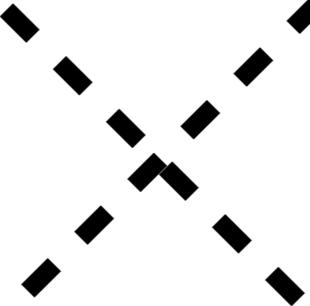
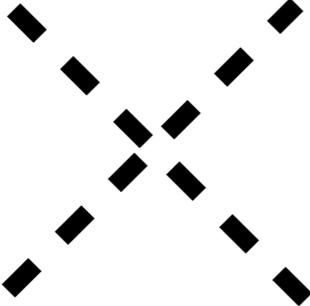
concret, séquentiel
présent



raisonnement
logique



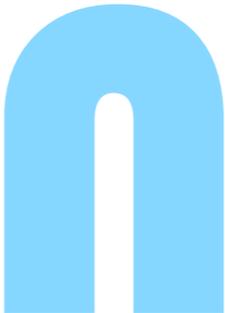
proactivité



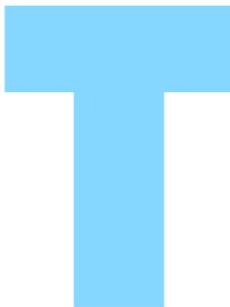
vers l'intérieur
pour l'intérieur



abstrait
global
devenir

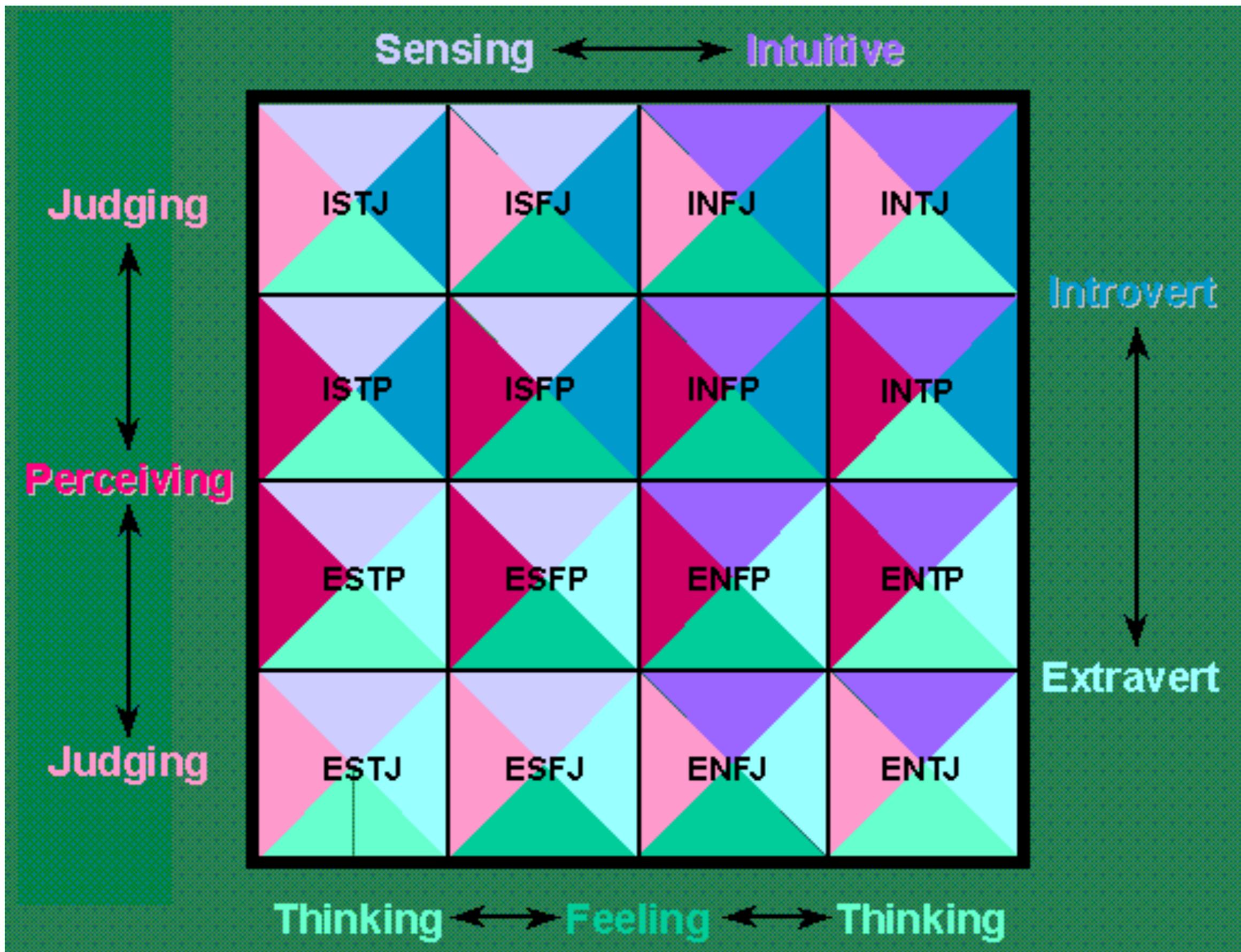


raisonnement
affectivité



réactivité





Tempéraments		Keirsey				
NT Rationnels Recherchent du savoir	Ingénieurs	ENTP	L'Inventeur	Innovateur	Le Visionnaire	Le Chercheur
		INTP	L'Architecte	Concepteur	Le Penseur	Le Critique
	Coordinateurs	ENTJ	Le Maréchal	Meneur	Le Directeur	L'Entrepreneur
		INTJ	L'Organisateur	Perfectionniste	Le Scientifique	L'Analyste
NF Idéalistes Recherchent de l'identité	Avocats	ENFP	Le Champion	Communicateur	Le Charismatique	Le Psychologue
		INFP	Le Guérisseur	Zélateur	L'Idéaliste	Le Lyriste
	Mentors	ENFJ	Le Professeur	Animateur	Le Donateur	Le Mentor
		INFJ	Le Conseiller	Visionnaire	Le Protecteur	L'Humaniste
SJ Gardiens Recherchent de la sécurité	Conservateurs	ESFJ	Le Fournisseur	Nourricier	L'Aide à domicile	Le Bon vivant
		ISFJ	Le Défenseur	Protecteur	L'Infirmier	Le Conservateur
	Gestionnaires	ESTJ	Le Manager	Organisateur	Le Gardien	Le Directeur
		ISTJ	L'Inspecteur	Administrateur	Accomplit ses devoirs	L'Inspecteur
SP Artisans Recherchent des sensations	Amuseurs	ESFP	L'Artiste	Boute-en-train	L'Acteur	Le Politique
		ISFP	Le Compositeur	Conciliateur	L'Artiste	Le Médiateur
	Opérateurs	ESTP	Le Promoteur	Pragmatique	Le Faiseur	Le Légionnaire
		ISTP	Le Manuel	Praticien	Le Mécanicien	L'Artisan

ENTJ	4 Le Maréchal
INTP	3 L'Architecte
ENFJ	3 le Professeur
ESFJ	2 Le Fournisseur
ENFP	1 Le champion
ESTJ	1 Le Manager
INTJ	1 l'Organisateur
ENTP	1 L'Inventeur
INFP	1 Le Guérisseur
ISFJ	1 le Défenseur
 	
INFJ	le conseiller
ISTJ	l'inspecteur
ESFP	l'artiste
ISFP	le compositeur
ESTP	le promoteur
ISTP	le manuel

				rationnels	idéalistes	gardiens	artisans
				NT	NF	SJ	SP
ENTJ	4	Le Maréchal	NT	4			
INTP	3	L'Architecte	NT	3			
ENFJ	3	le Professeur	NF		3		
ESFJ	2	Le Fournisseur	SJ			2	
ENFP	1	Le Champion	NF		1		
ESTJ	1	Le Manager	ST			1	
INTJ	1	l'Organisateur	NT	1			
ENTP	1	L'Inventeur	NT	1			
INFP	1	Le Guérisseur	NF		1		
ISFJ	1	le Défenseur	SF			1	
				9	5	4	0
INFJ		le Conseiller					
ISTJ		l'Inspecteur					
ESFP		l'Artiste					
ISFP		le Compositeur					
ESTP		le Promoteur					
ISTP		le Manuel					

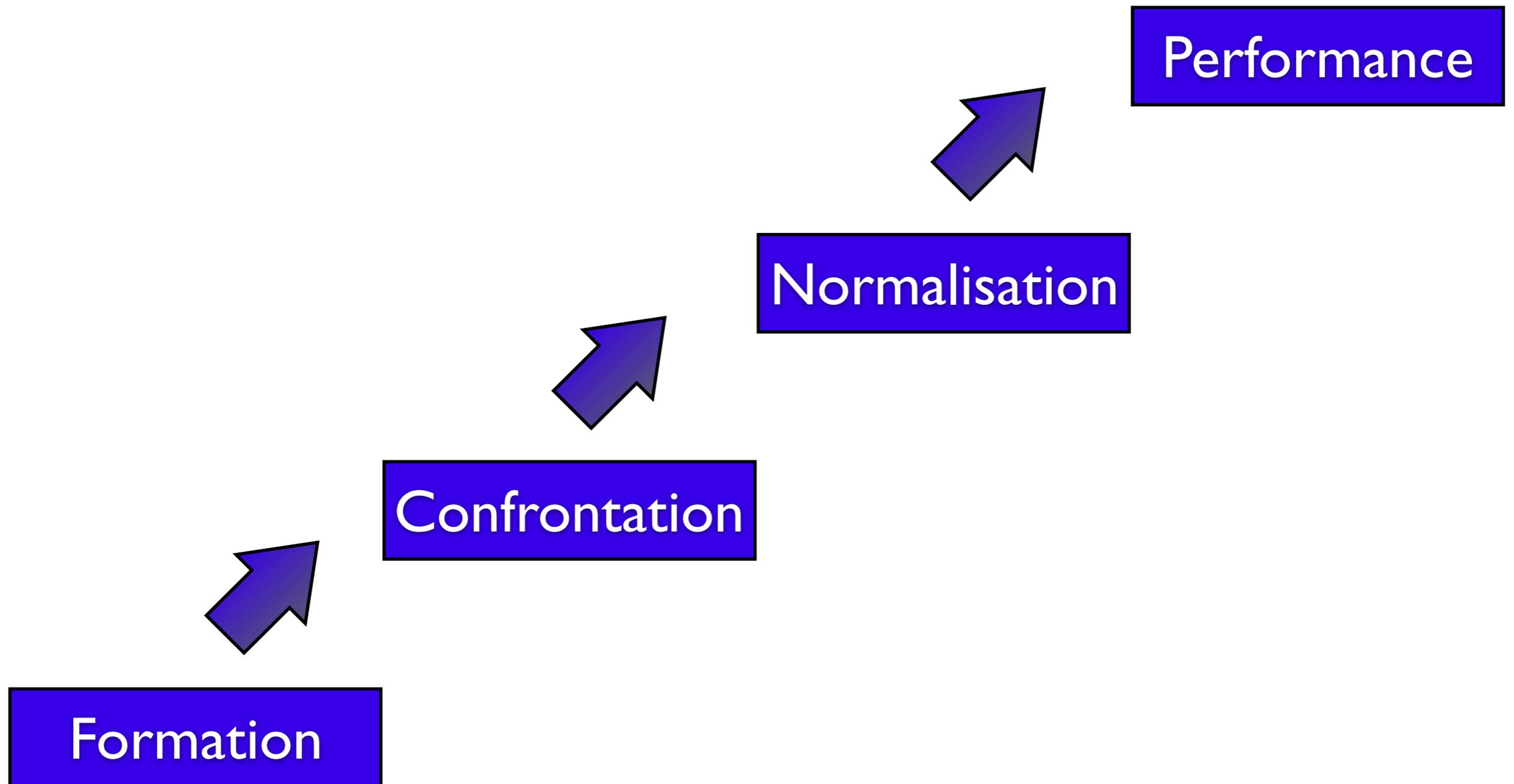
Conclusions

- Nous avons toutes les polarités des fonctions en nous, mais nous en privilégions certaines, tout comme pour nos mains,
- Nos préférences sont personnelles mais nous pensons souvent qu'elles sont partagées par tous
 - difficulté à percevoir et à accepter la différence
 - une préférence n'est pas meilleure ou moins bonne qu'une autre
- Toute organisation se caractérise par des préférences (culture de groupe) : l'individu différent, minoritaire, peut être considéré comme déviant

le Chef de projet

- Le Chef de Projet doit donner l'exemple.
- Il utilise le «nous» plutôt que le «vous». Il montre qu'il est partie prenante du groupe.
- responsable de l'unité de l'équipe, team building
- qui porte la vision
- qui développe l'esprit d'équipe et la soutient
- joue le rôle de facilitateur, qui lève les obstacles
- optimise la communication
- favorise l'apprentissage et l'adaptation
- garantit le processus

Modèle de développement de l'équipe



Modèle de développement de l'équipe

- Formation : constitution de l'équipe, socialisation au sein du groupe, définition des objectifs, mise en place des procédures et règles de fonctionnement, chacun cherche sa place
- Confrontation : les choses se mettent en place, l'équipe apprend et se découvre. Les personnalités se révèlent, certains essaient d'imposer leur savoir-faire; l'équipe s'affronte. Le chef de projet guide l'équipe à travers de cette «zone de turbulences». Il insiste sur les valeurs de tolérance et d'ouverture. Il doit être capable de gérer les conflits

Modèle de développement de l'équipe

- Normalisation : l'équipe finit par trouver son mode opératoire et commence à collaborer. L'efficacité s'accroît. Ceux qui n'adhèrent pas à l'esprit d'équipe peuvent être affectés à un autre projet. Le chef de projet aide l'équipe à devenir plus autonome et s'auto-organiser. Il exerce de moins en moins d'influence
- Performance : chaque membre se concentre sur le travail à réaliser. L'énergie de l'équipe est concentrée sur l'objectif. La confiance anime chaque membre de l'équipe. Le CP intervient pour lever les obstacles

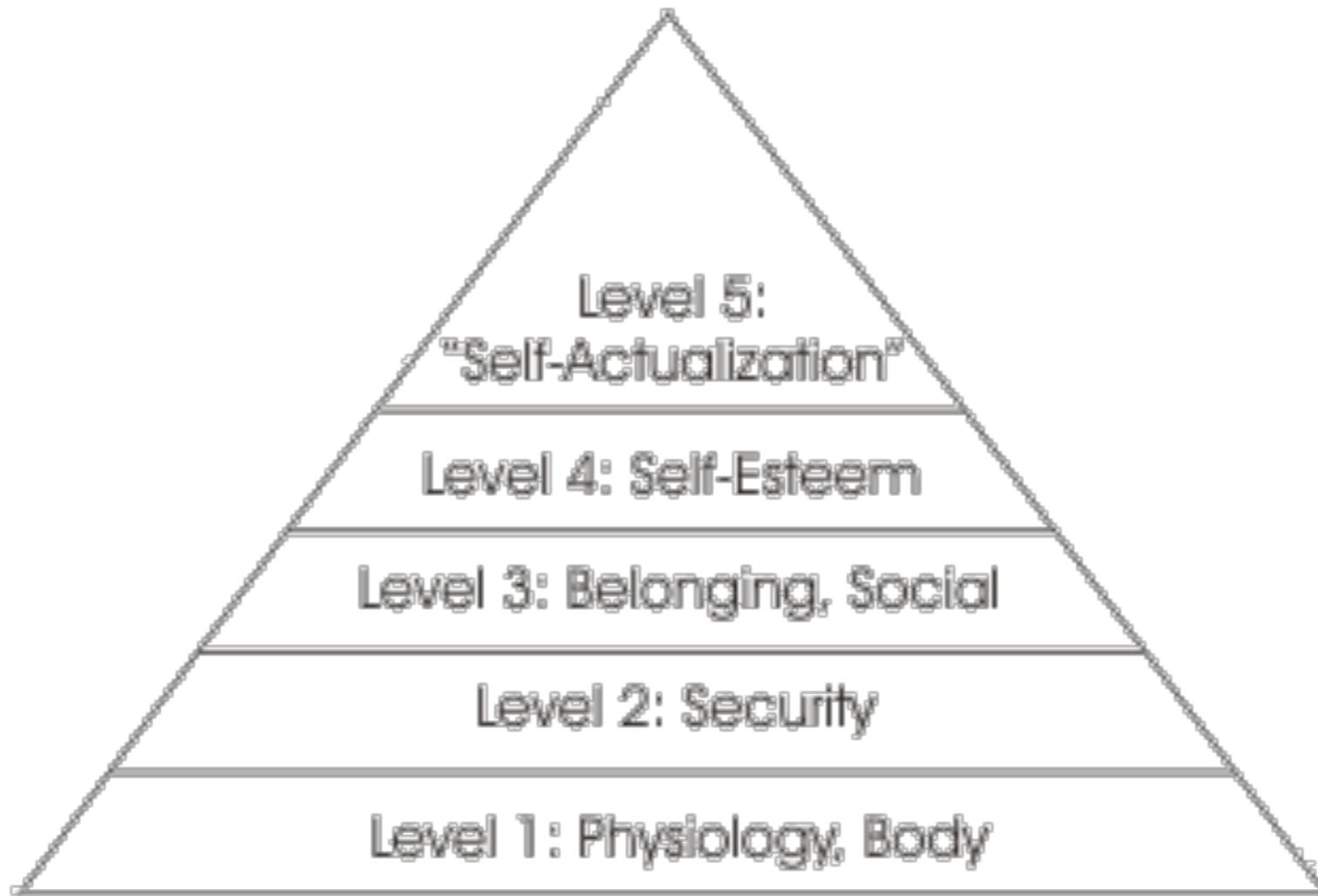
références

- D'après le cours UR04 de Marc Monetti de A10 et A11.
- <http://www.16-types.fr/>
- <http://www.supertest.com/MB/mb1.cfm>
- <http://www.opp.eu.com/fr/Pages/home.aspx>
- Méthode PAT-Miroir de Gilles le Cardinal

Motivation

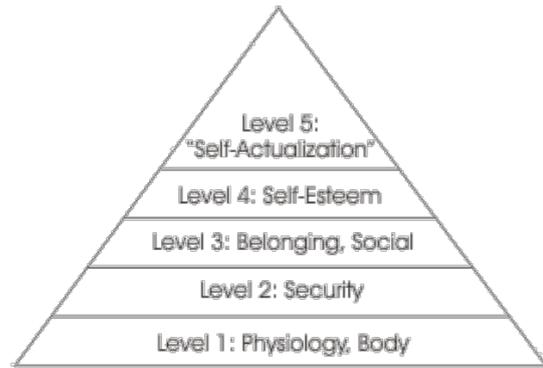


Pyramide de Maslow : la hiérarchie des besoins



Maslow's Hierarchy of Needs

Pyramide de Maslow



Maslow's Hierarchy of Needs

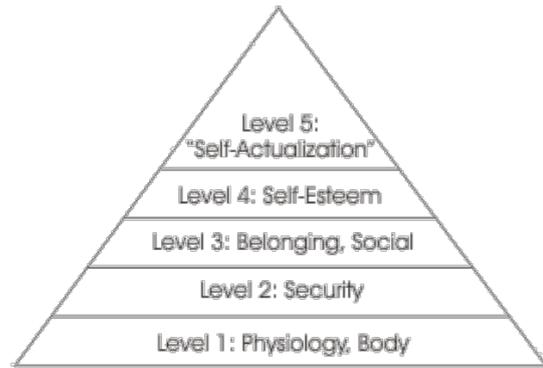
- Level 1: Physiology, Body

Physiological needs are biological needs and include the needs for oxygen, food, water, shelter, etc. They are the basis for the hierarchy and are the strongest needs because if a person were deprived of all needs, the physiological ones come first in the person's search for satisfaction.

Level 2: Security

According to Maslow, the need for security becomes evident only after a person's physiological needs are met. While most adults are not acutely aware of security needs until a crisis arises, it is important to understand this need and for managers to provide a safe workplace.

Pyramide de Maslow



Maslow's Hierarchy of Needs

- Level 3: Belonging, Social

Once the needs for safety are met, the need for a sense of belonging, one in which a give-and-take relationship is nurtured, becomes evident. Maslow states that people seek to overcome feelings of loneliness and alienation and managers must understand this to ensure employee involvement, production and motivation, etc.

- Level 4: Self-Esteem

Once the first three classes of needs are met, the need for self-esteem can become dominant. Because this includes the esteem a person gets from others, managers who understand this can use this tool to help ensure employees and team members feel valued and respected, driving up self-esteem.

This will positively impact the employee and the employee's motivation levels, productivity, ability to work on a team and alone, etc. On the other hand, if these needs are not met, an employee may become frustrated, feel inferior and worthless and he or she may withdraw.

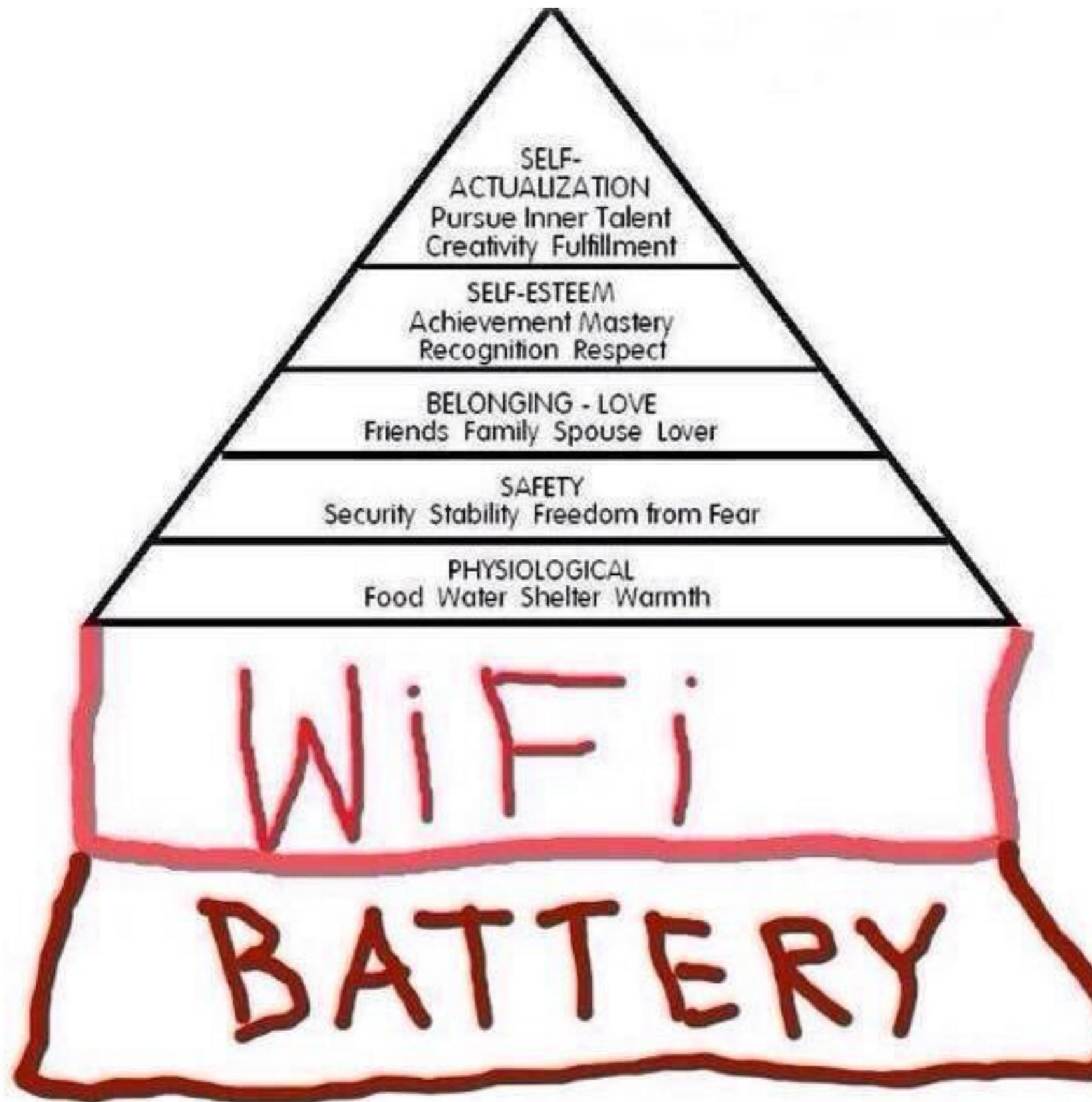
Pyramide de Maslow



- Level 5: Self-Actualization

The need for self-actualization develops only after all of the foregoing needs are satisfied. According to Maslow, self-actualization is a person's need to do that which he or she feels they are meant to do. As a manager, it is important to help employees or team members find this, otherwise the employee will become dissatisfied, restless, unproductive and may even look for satisfaction elsewhere.





accomplissement
personnel (morale,
créativité, résolution de
problèmes,...)

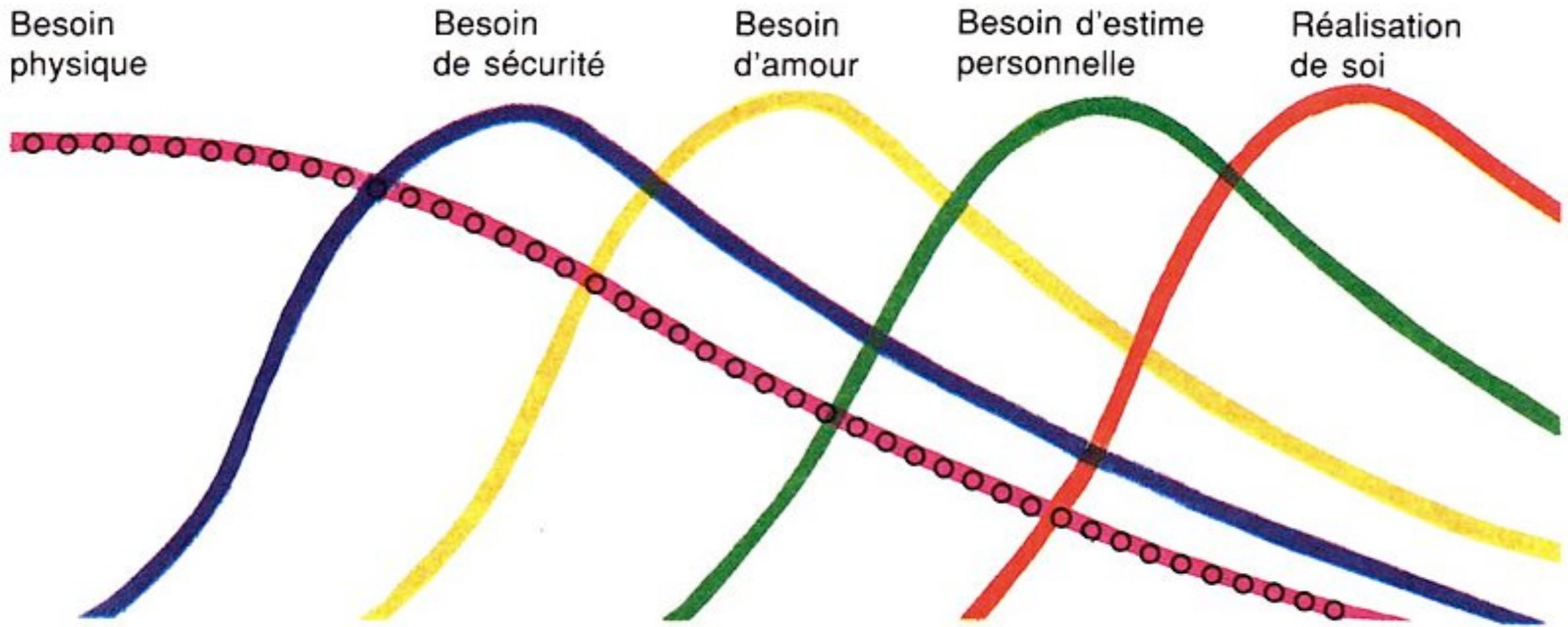
Estime (confiance, respect
des autres et par les autres,
estime personnelle)

Besoins d'appartenance et affectifs (amour,
amitié, intimité, famille, sexualité,...)

Besoins de sécurité (du corps, de l'emploi, de la santé, de la
propriété...)

Besoins psychologiques (manger, boire, dormir, respirer, se reproduire,...)

Pyramide de Maslow



- **La motivation aujourd'hui...**