

## LE MYERS BRIGGS TYPE INDICATOR : UN OUTIL AU SERVICE DES MANAGERS

Ayoub ABBACI  
Doctorant à HEC Alger

**Résumé :** Le Myers-Briggs Type Indicator est l'un des tests psychométriques utilisés par les organisations. Il est basé sur le recensement de seize types de personnalité.

Le type de personnalité est une configuration de traits de personnalité observables, tels que les habitudes de communication, les modes d'action et l'ensemble d'attitudes caractérisées ainsi que les valeurs et les talents. Chaque type a ses points forts et faibles.

Une controverse existe autour de ce modèle, qui est souvent considéré comme le test le plus utilisé dans le monde, alors que

**Abstract:** The Myers-Briggs Type Indicator is one of the psychometric tests used by organizations. It includes sixteen personality types.

Personality type is a configuration of observable personality traits, such as habits of communication, patterns of action, and sets of characteristic attitudes, values, and talents. Each type has its own unique qualities and shortcomings, strengths and challenges.

There is controversy surrounding this model, which is

certaines le jugent anodin, d'autres au contraire le valident et encouragent son utilisation. C'est à cette problématique que notre article a essayé de répondre, en passant en revue d'abord certaines études académiques relatives à ce test puis en procédant à une enquête auprès des praticiens du modèle.

La discussion des résultats montrent que cet outil est utile pour les entreprises, et qu'il connaît un succès indéniable.

**Mots clés :** Type de personnalité, Carl Jung, Myers-Briggs, Management.

often considered the most widely used test in the world, while some consider it as innocuous, others on the contrary, validate it and encourage its use. Our article has tried to clarify this issue, first by reviewing some academic studies related to this test and then by conducting a survey with MBTI practitioners.

The discussion of the results shows that this tool is useful for companies, and that it is largely used.

**Key words:** Personality type, Carl jung, Myers-Briggs, Management.

استعمالا في العالم، إذ أن هناك من يرون أنه استعمال الجلوسي في حين أن آخرين يقولون فعاليته ويشجعون على استعماله. وهذا الإشكال هو ما حاولنا الإجابة عليه في مقالنا، وذلك عن طريق عرضنا لبعض الدراسات التي تطرقت للموضوع ثم قيامنا باستبيان موجه لعدد من الممارسين متخصصين.

تحليل النتائج الحصول عليها أثبت في ما بعد أن هنا الاختبار ذو أهمية بالنسبة للمؤسسات وأنه ناجح في فرض نفسه.

**الكلمات المفتاحية:** نمط الشخصية، كارل يوزن، مايرز بريغز، إدارة أعمال المؤسسات.

**ملخص :** نظرية الشخصيات الـ 16 (MBTI) هي أحد الاختبارات النفسية المستعملة من طرف المنظمات. تعتمد هذه النظرية على تصنيف الأفراد في 16 نمط للشخصية.

يتحدد نمط الشخصية انطلاقا من سمات الشخصية الملاحظة مثل القيم والمواهب، عادات التواصل مع الآخرين وكيفيات التعاطي مع الواقع. وعليه، فإن لكل نمط شخصية سلبية وإيجابية، ولا يمكن بأي حال اعتبار أحد الأنماط أحسن من غيره.

يختلف المختصون حول جلوسي هذا الاختبار الذي عادة ما يذكر أنه الأكثر

## Introduction

L'adaptation de l'homme au travail est un problème qui s'est toujours posé au niveau de l'entreprise. Il s'agit en premier lieu de la question du recrutement et de l'orientation professionnelle, mais aussi d'autres questions telles que le management des équipes, la résolution des conflits interpersonnels ainsi que le diagnostic de la démotivation chez le personnel. C'est pour cette raison, que des réponses ont été cherchées aux questions précédentes, en développant particulièrement des disciplines à l'instar de la psychologie de travail, la psychologie clinique de travail et de la psychologie organisationnelle.

Ces disciplines basées sur des méthodes d'observation, d'entretien, de questionnement, d'examen psychologique et clinique, d'expérimentation ainsi que sur des outils psychométriques sont de nos jours de plus en plus utilisés par les entreprises (Brouard et Daverio, 2010, P11).

Le Myers Briggs Type Indicator (MBTI) est l'un des plus célèbres de ces outils mais qui continue néanmoins à créer la controverse quant à sa validité et son efficacité. C'est la raison pour laquelle, nous nous efforcerons dans cet article de vérifier l'efficacité et l'utilité du MBTI en particulier pour les entreprises, et ce en

analysant d'abord certaines études menées par des chercheurs sur ce modèle et ensuite en menant notre propre enquête sur le terrain afin de mieux nous informer sur l'état des lieux de son usage.

## **1. Aperçu général sur le MBTI :**

### **1.1. Historique d'apparition :**

Le MBTI s'appuie sur les travaux de Carl Gustav Jung (1875-1961), médecin, psychiatre, psychologue et essayiste suisse. Penseur influent, il est l'auteur de nombreux ouvrages de psychologie et de psychosociologie en langue allemande traduits en de nombreuses autres langues (P. CAUVIN et G. CAILLOUX, 2008, P04).

Jung est aussi à l'origine de la découverte des types psychologiques. Il a déduit de ses observations que l'esprit humain dispose de quatre fonctions psychologiques de base (Sensation, Intuition, Pensée et Sentiment). Il a observé d'autre part que les individus ont tendance à trouver leur énergie et à être dynamisés soit par l'environnement extérieur (Extraversion), ou par l'univers intérieur (Introversion).<sup>1</sup>

Les travaux de Jung ont été poursuivis aux États-Unis pendant plus de 40 ans par Isabel Briggs Myers (1897-1980) et sa mère, Katherine Cook Briggs (1875-1968). Ils ont alors abouti au *Myers Briggs Type Indicator* (MBTI). L'apport de Briggs-Myers repose sur l'introduction d'une 4<sup>ème</sup> dimension : l'indicateur MBTI identifie alors 16 grands types de personnalité à partir des deux préférences possibles sur chacune des quatre dimensions.

### **1.2. Présentation du modèle :**

La théorie du MBTI dit que chacun de nous a une préférence spontanée sur chacune des dimensions tout en reconnaissant que tout le monde utilise les huit préférences. La vocation du modèle se limite donc à évaluer les préférences sans faire de discrimination entre les seize types de personnalité considérant que chacun de ces types a ses points forts et faibles. On peut obtenir son profil MBTI, en répondant à un formulaire détaillé, qui comporte 70 questions (KEIRSEY, 1998, P04-09) au minimum.

---

<sup>1</sup> Notons que David Keirsey a remis en question cette définition de l'introversion et de l'extraversion qui tend à se confondre avec la définition de la sensation et de l'intuition. A l'origine, l'introspection était attribuée aux introvertis, alors que pour David Keirsey, celle-ci est plutôt une qualité des intuitifs.

**Tableau n°01 : Les préférences du MBTI**

<b>Énergie</b>	<b>Extraversion (E)</b> Préfère tirer son énergie du monde extérieur des personnes, des activités et des choses	<b>Introversion (I)<sup>1</sup></b> Préfère tirer son énergie de son monde intérieur : idées, émotions et impressions
<b>Perception</b>	<b>Sensation (S)</b> Préfère recueillir des informations de façon analytique et factuelle et prêter attention à ce qui est réel	<b>iNTuition (N)</b> Préfère recueillir des informations de façon globale et synthétique et noter ce qui pourrait se passer
<b>Décision</b>	<b>Sentiment « Feeling » (F)</b> Préfère décider d'une manière personnelle basée sur les valeurs et le consensus	<b>Pensée «Thinking » (T)</b> Préfère décider d'une manière rationnelle, logique et objective
<b>Style de vie</b>	<b>Perception (P)</b> Préfère vivre d'une manière flexible et spontanée	<b>Jugement (J)</b> Préfère une vie planifiée et organisée

Source : synthétisé par nous-mêmes

Ainsi, si les demandes de l'environnement correspondent à nos préférences, nous sommes en zone de confort, sinon nous agissons en zone d'effort.

Un profil de personnalité MBTI est donc repéré par les quatre lettres de ses préférences sur chaque dimension. Ainsi un profil ISFJ aura les quatre préférences : Introversion, Sensation, Feeling, Jugement. Il est à noter qu'au sein d'un même profil, existent encore de nombreuses différences entre les personnes de ce même profil. En revanche, toutes ces personnes auront plus de préférences communes entre elles qu'avec des personnes d'un autre profil, même voisin.

### 1.3. Evolution du modèle :

Les recherches sur le MBTI se sont poursuivies, notamment par David Keirsey (Professeur émérite à l'université de Californie), avec

---

<sup>1</sup>Dans ce contexte, il ne faut pas prendre les préférences Introverti et Extraverti du MBTI dans le sens devenu commun de "ouvert" ou "timide"

la publication de ses ouvrages « *Please Understand me* » en 1978 et « *Please Understand me II* » en 1998.

Bien que David Keirsey ait critiqué Jung en considérant qu'il avait confondu l'Extraversion et la Sensation, sa théorie du tempérament, le KTS (Keirsey Tempérament Sorter) s'inspire largement du MBTI.

Le principal apport de David Keirsey fût la classification des 16 types du MBTI dans quatre principales catégories que sont les Sensitifs Jugeurs (les Gardiens), les Sensitifs Perceveurs (les Artisans), les Intuitifs Sentimentaux (les Idéalistes) et les Intuitifs Penseurs (Les Rationnels) (Keirsey, 1998, P 18-20).

Les recherches ont abouti également au développement du MBTI niveau II (<https://www.opp.com/fr-FR/tools/MBTI/MBTI-Step-II>, consulté le 20/01/2017) et du MBTI niveau III.

#### **1.4. Le MBTI et l'entreprise :**

❖ Depuis son apparition, le modèle MBTI n'a cessé de faire l'objet d'études académiques qui cherchent à vérifier son efficacité en management, ou qui l'utilisent dans leur méthodologie de recherche.

❖ Si certaines études émettent des réserves sur la fiabilité du test (LORR, 1991, p 1141-1145) ou vont même jusqu'à conclure que le MBTI n'a rien de scientifique et d'objectif, et que son administration est tout à fait anodine (Pittenger, 1993, P48-52), la plupart des études que nous avons consulté se basent sur ce modèle pour répondre à des problématiques qui se posent au niveau managérial. Parmi ces problématiques, nous citons les suivantes : La performance des équipes (Varvell et al., 2004, P 141-146), les valeurs dans le cadre de l'entreprise (REYNIERSE et al., 2000, P1-13), les processus de prise de décision (Brasseur, 2002) ou encore la relation entre le type de personnalité et le *servant leadership*<sup>1</sup> (Greasley et Bocârnea, 2014, P 11-19).

Afin de confirmer cette tendance, nous avons repris dans les lignes qui suivent d'une manière plus ou moins détaillée trois études dont la méthodologie est basée sur le MBTI.

---

<sup>1</sup> « *Le servant leadership est une conception du leadership suivant laquelle un leader ou un manager est au service de ses subordonnés pour les aider à accomplir l'objectif commun* » (Adair, 1989, P 39-56).

#### **1.4.1. L'étude de Chang Luo sur l'application de la théorie MBTI dans le recrutement des vendeurs :**

Le principal objet de l'étude était d'appliquer la théorie MBTI dans l'embauche du personnel de vente, et ce en déterminant les traits de personnalité que doit avoir un bon vendeur ainsi que la manière d'utiliser le test de personnalité dans le recrutement (Chang, 2013, P 703-709).

L'étude s'est intéressée à la Chine, un pays où de nombreuses petites et moyennes entreprises trouvent de la difficulté à recruter d'excellents vendeurs. Cette situation est due d'après l'auteur à la non normalisation des procédures de recrutement dans les entreprises, qui ont tendance à ne prêter attention qu'aux connaissances et compétences du candidat et à négliger l'aspect mental et psychique.

En effet, face au besoin, les entreprises recrutent massivement et le risque d'embaucher des personnes inappropriées devient de plus en plus important.

L'auteur a tenté d'abord de déterminer les traits de caractère les plus pertinents des vendeurs, il pense que ces personnes devraient être ouvertes, lumineuses, optimistes et avoir tendance à l'extraversion. Qu'elles devraient avoir un certain nombre de compétences interpersonnelles et de bonnes attitudes professionnelles, et savoir faire face aux revers et aux rejets.

De plus, les bons vendeurs ont selon l'auteur un esprit inébranlable et une certaine capacité à supporter le stress. Ils sont également sensibles aux changements environnementaux et capables de saisir des mots qui suggèrent des changements subtils dans le psychisme des clients pour ensuite modifier leurs stratégies offensives avec souplesse. Ils savent porter de l'attention aux clients pour gagner leur confiance et leur bonne impression.

Ce type de mémoire pour les détails et cet esprit d'observation caractérisent généralement les Sensoriels (S).

Les penseurs (T) sont objectifs, rationnels et froids. Le personnel de vente peut rencontrer dans sa pratique quotidienne des clients avec qui il faudrait rester calme pour résoudre le problème d'une manière rationnelle au lieu d'être influencé par les émotions. D'autre part, le personnel de vente désire généralement être encouragé par des mots positifs tels que les remerciements, afin d'avoir la motivation de travailler durement.

Compte tenu de ces considérations, l'auteur pense que la préférence adéquate pour le personnel de vente quant au traitement de

l'information devrait se situer dans l'état intermédiaire entre la pensée (T) et le sentiment (F).

En ce qui concerne le mode d'action, l'auteur pense que les types jugements (J) sont mieux adaptés au métier de vente. Il justifie ce point de vue par le fait que l'objectif de vente dans une entreprise doit être réalisé d'une façon planifiée et en conformité avec la stratégie marketing annuelle, alors que les types Perception (P) ne sont pas enclins au suivi et à la planification.<sup>1</sup>

Par conséquent, l'auteur a souligné que les deux types de personnalité les plus adaptés sont les ESTJ et les ESFJ.

Ensuite, il a proposé un processus de recrutement qui doit commencer par une sélection des candidats à partir de leurs curriculums vitae, pour leur faire passer par la suite le test MBTI et enfin sélectionner ceux dont les qualifications, l'expérience et les compétences répondent aux exigences du poste. Les intervieweurs doivent expliquer aux personnes interrogées la raison pour laquelle elles n'ont pas été admises à la société.

L'auteur souligne par ailleurs que les résultats de l'évaluation pourraient également servir de base pour la formation future. Dans la phase de formation, les chefs de département peuvent faire des plans de formation adaptés en fonction des différentes qualités de la personnalité, personnaliser les horaires de formation spécifiques pour les employés, les orienter vers leurs postes rapidement et améliorer leurs performances et la cohésion de l'organisation.

La gestion et la planification des carrières des employés est aussi une autre utilité future du test MBTI effectué avant le recrutement. Selon l'auteur de l'article, ce dernier les aide à connaître leurs propres points forts et faibles dès la première période de recrutement puis les prépare à la période d'épanouissement.

Pour résumer ce que nous venons d'expliquer, l'étude a conclu que l'utilisation du MBTI dans la procédure de recrutement peut aider à trouver la bonne personne, et que les types de personnalité les mieux adaptés aux professions de vente sont les ESTJ et les ESFJ.

---

<sup>1</sup> Cette opinion ne correspond pas aux idées des théoriciens du MBTI qui voient d'excellents vendeurs dans certains types Perception comme l'ESTP (Keirsey, 1998, P63).

#### **1.4.2. L'étude de Martine Brasseur sur le lien entre le type de personnalité et la prédisposition au stress professionnel :**

Dans cette étude, l'auteur a analysé l'apport des types psychologiques de Jung dans la compréhension de la prédisposition au stress professionnel (Brasseur, 2008, P 37-49).

Tout d'abord, elle considère qu'aucun type de personnalité n'est prédisposé au stress car «*l'hypothèse fondamentale de Jung, reprise dans le MBTI, est que si nous disposons tous de toutes les possibilités, si sur chaque dimension nous utilisons nécessairement les comportements correspondant à chacun des deux pôles, nous n'en avons pas moins une préférence innée pour l'un ou l'autre de ces pôles, une prédisposition spontanée, non réfléchie* » (Cauvin et Cailloux, 2008, P 13), sans que cette différenciation ne s'accompagne d'une hiérarchisation des personnalités. Le potentiel présenté par tous les types est donc le même, et la seule différence réside dans les modes d'ajustement. Et par conséquent, l'auteur pense que c'est l'incapacité des individus à bien utiliser leurs ressources internes dépendantes de leurs préférences de fonctionnement, qui les prédestinera au stress, et non leur positionnement dans la typologie.

L'auteur voit également que dysfonctionnement de la personnalité à l'origine du stress peut différer entre deux individus du même type. Ainsi, deux ISTJ peuvent être stressés, parce que l'un se sent épuisé et l'autre se sent perdu. Cela s'explique par des préférences différentes pour chaque cas, au premier cas c'est l'orientation de l'énergie qui est à l'origine de l'épuisement, tandis que le mode de perception est à l'origine du second (perte de repères).

En effet, le stress dépend beaucoup plus des quatre dimensions que des seize types. Certaines personnes vivent le stress toujours pour la même raison en n'arrivant pas par exemple à faire le tri de leurs priorités. D'autres décrivent plutôt plusieurs expériences déclinant les quatre dysfonctionnements possibles de la personnalité et conduisant à une perte, soit d'énergie, soit de sens ou de repères, soit de valeurs, soit d'autonomie.

De plus, chaque type agit différemment, un type Ne (Intuition extravertie) par exemple essaye de chercher de nouvelles idées en discutant avec son entourage alors qu'un Se (Sensation extravertie) recueille minutieusement des informations dans de la documentation sans en parler à personne. Or, si le type ne peut pas fonctionner suivant sa principale tendance (fonction dominante), les autres étapes

de son processus d'adaptation peuvent être compromises, le conduisant progressivement vers l'épuisement.

Ainsi, un ENTP commence par discuter les différentes solutions possibles pour résoudre un problème ; il peut donc rester bloqué dans cette quête d'échanges si son entourage refuse d'interagir avec lui en voyant dans ce processus une sorte de bavardage et de perte de temps, d'autre part, son entourage peut ne pas évaluer le problème présenté. Une telle situation peut mener l'ENTP à un stress extrême qui se manifeste par un repli sur lui-même et une obsession de faire un travail répétitif, contraignant voire inutile, pour finir par rompre leurs liens sociaux et un excès physique.

Ensuite, l'auteur a abordé la spécificité qui caractérise la réaction de chaque type au stress. Elle pense que ces spécificités pour faire face aux situations pourraient poser un problème dans la mesure, où les individus se trouvent parfois dans des environnements entravant ou bloquant l'activation de leurs processus d'ajustement interne.

Dans le cas de la dimension « orientation de l'énergie » (Extraversion / Introversion) et face à une situation stressante, les introvertis ont tendance à régénérer leur énergie dans leur univers intime, alors que les extravertis le font grâce au contact et à l'action. Ainsi, un introverti ne pourra montrer d'extraversion que s'il a suffisamment d'énergie, et réciproquement pour un extraverti. L'auteur souligne donc l'importance de la gestion de l'énergie psychique dans la gestion du stress, elle a justifié ce constat par des exemples concrets qui concernent les comportements de certaines personnes introverties et extraverties au milieu professionnel.

S'agissant de la dimension « style de vie » (Jugement/ Perception), elle a constaté que les sujets de type J ne se sentiront pas à l'aise face aux événements imprévus et inhabituels, s'ils n'arrivent pas à les contrôler et à les intégrer dans leur organisation, alors que les types P sont toujours ouverts et satisfaits vis-à-vis des nouvelles opportunités, mais ils trouvent de la difficulté à tenir un échéancier.

Chacun des deux types peut donc être fatigué et débordé par un style donné d'activité, et sentir un inconfort dans sa situation professionnelle auquel ils répondent par des modes différents. Et c'est par là que vient le risque de développer des pathologies liées au stress en empêchant ces modes de réponse.

Or, l'entourage professionnel ou les injonctions organisationnelles peuvent entraver l'activation des modes de fonctionnement qui caractérisent chaque personnalité en imposant aux

personnes des modes inappropriés et inadaptés. Cela est une forme de conflit de rôles entre la dynamique personnelle de l'individu et les attentes de son environnement. Le mode de fonctionnement de la personnalité est souvent écarté des normes qui déterminent la réussie dans le rôle attribué, alors que c'est lui qui permet à l'individu de bien jouer son rôle.

A partir de ces constats, l'auteur recommande afin de mieux manager le stress, de laisser les personnes fonctionner suivant leur dynamique personnelle. Toutefois, elle considère que même si l'environnement est une entrave, la méconnaissance de soi reste le principal handicap pour les personnes en situation de stress.

Enfin, elle conclut qu'il y a deux facteurs qui prédestinent au stress, à savoir : la méconnaissance de soi et les croyances limitantes à l'instar de la conviction que certains types de personnalité présentent une plus grande vulnérabilité au stress ou qu'il n'existe qu'une seule façon de bien réagir aux situations. Ces résultats confirment donc la place de la connaissance de soi et du développement personnel, qui sont des domaines de prédilection d'un modèle comme le MBTI, dans le management du stress au travail.

#### **1.4.3. L'étude sur l'intrapreneur ordinaire et le changement organisationnel (Arnaud, Legrand et Eric Maton, 2012, P 57-71) :**

L'intrapreneuriat est à distinguer de l'entrepreneuriat, elle peut être définie comme « *un processus qui se produit à l'intérieur d'une firme existante, indépendamment de sa taille et qui ne mène pas seulement à de nouvelles entreprises, mais aussi à d'autres activités et orientations innovatrices, tels que le développement de nouveaux produits, services, technologies, techniques administratives, stratégies et postures compétitives.* » (Antonicic et Hisrich, 2003, P 7-24).

Dans cette étude, les auteurs ont cherché à déterminer les caractéristiques de l'intrapreneur « ordinaire ». Pour y parvenir, ils se sont intéressés à son type MBTI ainsi qu'à sa trajectoire professionnelle.

Dans l'objectif de mieux cerner la personnalité de ce gestionnaire, ils ont commencé par l'étude les perceptions des acteurs, et ensuite eu recours pour validation à l'indicateur MBTI, qu'ils jugent utile dans la description des profils managériaux.

A cet effet, ils ont d'abord administré le MBTI pour déterminer le profil managérial à partir des réponses au questionnaire lors d'un entretien. Dans les deux cas, le profil était ESTJ.

En analysant les préférences du type ESTJ (Extraversion – Sensation – Pensée et Jugement), les auteurs soulignent que le profil managérial du sujet étudié est plutôt « traditionnaliste, stabilisateur et consolidateur ». Etant donné que les ESTJ sont analytiques, décidés et tenaces, les auteurs précisent également que les managers de ce profil utilisent des faits concrets d'une manière systématique, aiment travailler en anticipant, avec d'autres, pour organiser les détails et les procédures du travail à accomplir. Cela correspond parfaitement à la recherche d'efficacité dans la résolution de problèmes concrets, à la proximité de l'action et à l'intérêt pour les processus caractérisant l'ESTJ. Si ce profil qui reflète plutôt un profil managérial « stabilisateur » et « consolidateur » en quête d'efficacité, est éloigné de traits entrepreneuriaux correspondant davantage dans le MBTI à une préférence pour l'intuition (N) et la perception (P) selon plusieurs auteurs, la sensation (S), la pensée (T) et l'approche organisée et planifiée (J) correspondent d'après les auteurs du présent article à un type d'innovation ordinaire basé sur la résolution de problèmes concrets qui se posent au quotidien.

Les auteurs ont procédé par ailleurs à l'étude de la trajectoire socioprofessionnelle (Detchessahar, 1998) qui consiste à identifier les étapes de la vie professionnelle permettant à une personne d'acquérir et de faire preuve de compétences et autres capacités distinctives. Il a fallu 12 heures d'entretien avec le gestionnaire concerné pour déterminer son parcours.

L'étude de la trajectoire professionnelle de ce gestionnaire montre qu'il a développé et fait preuve de curiosité, d'initiative, de prise de risque et de compétences en organisation, communication et en formation ainsi que dans le travail collectif en vue de coopérer avec les différentes parties.

Les éléments présentés sur la personnalité et les compétences de ce gestionnaire, confirment qu'il s'agit d'un intrapreneur ordinaire, qui est opérationnel et très efficace mais également capable d'innover.

L'étude conclut que les profils d'intrapreneur sont plus variés que ne le présente en général la littérature et que les liens possibles entre la personnalité et le type d'innovation doivent être repensés. Ainsi, plutôt que de considérer l'intrapreneur et le manager comme deux figures distinctes, cette recherche fait apparaître des formes de complémentarité entre des qualités managériales et intrapreneuriales en fonction des situations rencontrées.

En effet, si le type MBTI du sujet étudié reflète plutôt une préférence pour un management « traditionnel », il implique aussi un fort intérêt pour la résolution de problèmes concrets, ce qui constitue un potentiel d'innovation ordinaire. Par ailleurs, le recours à l'analyse de la trajectoire socioprofessionnelle, au-delà de compléter les préférences dégagées à l'aide du MBTI, a permis de mieux comprendre le développement par l'intrapreneur ordinaire de capacités intrapreneuriales telles que le sens d'initiatives et la prise de risque qui le conduisent à partir de l'identification de problèmes pragmatiques à proposer des solutions innovantes.

Les tests de personnalité comme le MBTI sont donc d'après les auteurs efficaces dans l'identification des ressources et compétences sur lesquels un potentiel intrapreneur pourra s'appuyer quand l'opportunité d'action émergera. En cela, ce type d'outil semble surtout intéressant pour expliquer les formes d'innovation à l'œuvre.

## **2. Le MBTI dans la pratique :**

Afin de mesurer de près la fréquence d'utilisation du MBTI, nous avons jugé utile de procéder à une enquête sur le terrain. Cette dernière a concerné 63 professionnels du MBTI de différentes nationalités et date du mois de janvier 2017. L'échantillon est extrait des deux plus importants groupes de praticiens du MBTI sur le réseau social LinkedIn (un groupe compte plus de 5000 membres tandis qu'un autre en compte près de 1000).

Le choix du réseau social LinkedIn est dicté par le fait que ce dernier est de vocation purement professionnelle, et qu'il permet d'avoir des informations plus fiables sur ses utilisateurs contrairement à d'autres réseaux destinés au grand public.

Dans ce sens, l'ensemble de la population ayant fait l'objet de l'étude est constitué de praticiens certifiés en MBTI<sup>1</sup> qui le pratiquent régulièrement pour le compte des organisations, sous forme de consulting.

Il s'agit d'un questionnaire de neuf questions, dont l'objectif est de collecter des informations sur l'état des lieux du MBTI dans le monde en accordant une importance particulière aux entreprises.

Le questionnaire a été rédigé en langue anglaise afin qu'il soit compris par tous les praticiens, la majorité de ses questions peuvent

---

<sup>1</sup> La certification est délivrée par les sociétés détenant les droits en MBTI, comme l'OPP et la CPP, elle nécessite le passage par une formation spécialisée.

avoir plusieurs réponses à la fois, tandis que d'autres ne peuvent en avoir qu'une seule ou sont ouvertes à l'appréciation du répondant.

Compte tenu du fait qu'aucune question n'est obligatoire, les interrogés peuvent ne pas répondre à certaines questions.

Les résultats pour chaque question ainsi que leurs discussions sont donnés dans les lignes qui suivent :

## **2.1. Quels outils psychométriques utilisez-vous ?**

Tous les interrogés ont répondu à cette question, soit 63 réponses collectées, il s'agit d'une question où plusieurs choix sont possibles. Le détail des réponses est récapitulé dans tableau suivant :

Tableau n°02 : Résultats de la première question

Réponse	Nombre
MBTI	24
MBTI – AUTRE	21
MBTI – TKI	7
MBTI-STRONG	3
MBTI - TKI - STRONG	2
MBTI - TKI - AUTRE	1
MBTI - STRONG - AUTRE	1
MBTI - TKI - STRONG - CPI	1
MBTI - TKI - CPI - AUTRE	1
MBTI - CPI - AUTRE	1
Autre	1
<b>Total des réponses</b>	<b>63</b>

L'objectif de cette question est de comparer la fréquence d'utilisation du MBTI par les praticiens avec les autres outils psychométriques délivrés par l'OPP.

Comme nous pouvons le lire sur le tableau ainsi que sur le graphe ci-dessous, 62 parmi les 63 praticiens interrogés travaillent avec le MBTI, dont 24 d'entre eux travaillent exclusivement avec cet outil, 38 qui travaillent en plus du MBTI avec d'autres outils. Par ailleurs, un seul praticien parmi les interrogés ne travaille pas avec le MBTI.

Les résultats obtenus confirment clairement que le MBTI est l'un des outils les plus utilisés par les professionnels de la psychométrie et justifient notre choix de l'étudier.

## **2.2. Parmi les outils que vous utilisez, lequel est le plus réussi ?**

Sur les 63 interrogés, 62 ont répondu à cette question contre une seule réponse nulle, le détail est donné dans le tableau ci-dessous :

Tableau n°03 : Résultats de la deuxième question

Réponse	Nombre
MBTI	51
Autre	11
<b>Total des réponses obtenues</b>	<b>62</b>

Nous remarquons que 51 des 62 répondants soit plus de 82% pensent que le MBTI est le plus réussi de tous les outils de la psychométrie, cela va dans le même sens de plusieurs observations qui affirment que le MBTI est l'outil le plus utilisé dans le monde.

Néanmoins, cette question concerne seulement sa réussite d'un point de vue commercial et ne confirme pas forcément une fiabilité ou une efficacité supérieure de ce test.

### 2.3. Vos services sont destinés aux ?

L'ensemble des praticiens interrogés a répondu à cette question, soit 63 réponses obtenues. Celles-ci sont détaillées dans le tableau suivant :

Tableau n°04 : Résultats de la troisième question

Réponse	Nombre
Entreprises – Particuliers	17
Entreprises	16
Entreprises - Etablissements scolaires et universitaires - Particuliers	8
Entreprises - Etablissements scolaires et universitaires - Administrations publiques - Particuliers - Autres	3
Entreprises - Administrations publiques – Particuliers	3
Etablissements scolaires et universitaires	3
Entreprises - Etablissements scolaires et universitaires - Administrations publiques	2
Entreprises - Etablissements scolaires et universitaires - Administrations publiques – Particuliers	2
Administrations publiques – Particuliers	1
Entreprises - Etablissements scolaires et universitaires - Administrations publiques	1
Etablissements scolaires et universitaires - Administrations publiques - Particuliers	1

Etablissements scolaires et universitaires - Particuliers – Autres	1
Etablissements scolaires et universitaires – Particuliers	1
Entreprises – Autres	1
Particuliers	1
<b>Total des réponses obtenues</b>	<b>63</b>

Cette question ouvre droit à plusieurs réponses simultanées, les réponses possibles ont été choisies en se référant à la nature du MBTI qui est utilisé généralement dans tous les domaines qui mettent en avant la dimension humaine. Par ailleurs, la case « autres » qui regroupe les autres cas où le MBTI est utilisé n'a été choisie que par 5 répondants, ce qui confirme que l'usage du modèle est surtout fréquent dans les organisations de tout type confondu ainsi que dans le cadre académique ou personnel.

Les entreprises ont été choisies par 52 répondants dont 16 qui ont exclusivement fait ce choix, quant aux établissements et administrations, nous avons recensé 28 réponses contre 36 réponses pour les options restantes. Les entreprises sont donc en tête des choix effectués, et si nous les regroupons avec les établissements et les administrations dans une seule catégorie, nous nous apercevrons que 62 sur les 63 praticiens travaillent avec des organisations.

De ces résultats nous pouvons déduire que le MBTI est un modèle psychométrique adapté aux organisations en général et en particulier aux entreprises commerciales.

#### **2.4. D'après votre expérience, quel type d'entreprises fait le plus appel aux tests ?**

Après avoir confirmé que les interrogés travaillent souvent avec les entreprises, nous nous intéressons dans cette question à l'envergure de ces entreprises. Un seul choix est possible pour cette question, 59 réponses ont été reçues tandis que 4 praticiens se sont abstenus de répondre. Le détail est résumé dans ce tableau :

Tableau n°05 : Résultats de la quatrième question

Réponse	Nombre
Les grandes entreprises de renommée internationale	25
Les grandes entreprises de renommée nationale ou régionale	21
Les petites et moyennes entreprises	13
<b>Total des réponses obtenues</b>	<b>59</b>

Nous pouvons lire sur le tableau que 25 praticiens soit plus de 42% voient que les entreprises de renommée internationale sont celles qui font appel beaucoup plus au MBTI, 21 praticiens soit 35,5% pensent qu'il s'agit surtout des grandes entreprises nationales alors que 13 sur les 59 répondants soit 22% seulement pense qu'il s'agit notamment des petites et moyennes entreprises.

En analysant ces résultats, nous remarquons que les grandes entreprises de renommée régionale ou internationale arrivent en tête, même si l'écart n'est pas vraiment significatif entre elles et les petites et moyennes entreprises. Nous pouvons confirmer la véracité de ce résultat en consultant les sites de l'OPP ou de Keirsey, où nous pouvons voir que parmi les usagers du MBTI figurent plusieurs entreprises de renommée internationale telles que : CAPGEMINI, PFIZER, MOTOROLA, IBM, SHELL, AIRBUS, MCDONALD'S ou encore DELL.

## **2.5. Selon vous, existe-t-il une relation entre l'activité de l'entreprise et le recours aux tests ?**

Dans cette question, nous avons demandé aux interrogés d'affirmer ou d'infirmer d'après leur expérience, l'existence d'un secteur économique qui fait appel aux tests psychométriques plus fréquemment que les autres.

Le nombre de réponses obtenues est de 57 réponses, alors que 6 praticiens se sont abstenus de répondre en jugeant que cette question comporte une certaine ambiguïté. Les réponses sont reprises dans le tableau ci-après :

Tableau n°06 : Résultats de la cinquième question

Réponse	Nombre
Non	33
Oui, le secteur primaire est le plus représenté	9
Oui, le secteur tertiaire est le plus représenté	8
Oui, le secteur secondaire est le plus représenté	7
<b>Total des réponses obtenues</b>	<b>57</b>

Les résultats indiqués sur le tableau montrent que 33 praticiens soit près de 58% des répondants infirment l'hypothèse qu'une relation existe entre la nature de l'activité de l'entreprise et le recours aux tests, contre 24 praticiens qui l'ont confirmé. De plus, en comparant les réponses ayant affirmé cette hypothèse, nous remarquons que l'écart est très négligeable entre le nombre de ceux qui pensent que le

secteur primaire est le plus représenté, et ceux qui pensent que c'est plutôt le secondaire ou le tertiaire (9 – 8 -7).

Cela nous ramène donc à affirmer que l'utilisation des tests psychométriques et du MBTI est retrouvée chez des entreprises activant dans les différents secteurs économiques. D'ailleurs, parmi les entreprises que nous avons citées précédemment, nous retrouvons celles qui activent dans le secteur primaire comme SHELL, celles qui sont du secteur secondaire comme IBM ou DELL ainsi que celles qui relèvent du tertiaire à l'instar de CAPGEMINI.

## **2.6. En général, pour quelles fins les entreprises l'utilisent ?**

Dans cette question, nous avons demandé aux praticiens de préciser les fins d'utilisation du MBTI par les entreprises, plusieurs choix simultanés sont possibles, et il n'y a eu aucune abstention. Le tableau suivant trace le détail des réponses :

Tableau n°07 : Résultats de la sixième question

Réponse	Nombre
La formation du personnel en leadership et dans la gestion des équipes	21
La formation du personnel en leadership et dans la gestion des équipes - Autres fins	13
La formation du personnel en leadership et dans la gestion des équipes - La résolution des conflits	12
La formation du personnel en leadership et dans la gestion des équipes - La résolution des conflits - Autres fins	8
Le recrutement - La formation du personnel en leadership et dans la gestion des équipes	2
La résolution des conflits	2
Autres fins	2
Le recrutement - La formation du personnel en leadership et en gestion des équipes - La résolution des conflits - Les études marketing visant à comprendre les consommateurs	1
Le recrutement - La formation du personnel en leadership et dans la gestion des équipes - La résolution des conflits	1
Le recrutement - La formation du personnel en leadership et dans la gestion des équipes - Autres fins	1
<b>Total des réponses obtenues</b>	<b>63</b>

L'analyse des résultats montrent que l'option « formation du personnel en leadership et dans la gestion des équipes » a été choisie

par 57 praticiens, « la résolution des conflits » quant à elle par 24 praticiens, « les autres fins» par 24 interrogés, « le recrutement » par 5 experts et enfin « les études marketing visant à comprendre les consommateurs » par seulement un seul praticien.

Tout d'abord, nous constatons que la formation du personnel en leadership et dans la gestion des équipes est selon les interrogés la principale fin de recours des entreprises au MBTI, cela s'explique par le fait que ce dernier peut jouer un rôle déterminant quand il s'agit de gérer des hommes, car être un chef d'équipe ou d'entreprise implique avant tout une gestion d'individus de personnalités différentes, d'où la nécessité d'être formé sur ces différences. En outre, ce genre de formations ne concerne pas seulement le chef d'équipe mais tous ses membres, ce qui leur permet de mieux comprendre leurs forces et faiblesses et de partager les rôles de la manière la plus efficace.

En deuxième lieu, ce sont « la résolution des conflits » et les « autres fins » qui ont été le plus de fois sélectionnées (24 fois pour chacune d'entre-elles). La résolution des conflits au sein de l'entreprise est un domaine où le MBTI excelle, ce modèle considère que les conflits sont inévitables dans la mesure où les individus réagissent différemment au stress, il les aide à comprendre le rôle que joue la communication qui diffère d'un type à l'autre dans la génération de conflits ainsi que comment résoudre le conflit en fonction du type concerné.

Les « autres fins » incluent les avantages de l'usage du MBTI que nous n'avons pas énumérés, parmi ces fins nous pouvons citer : le développement personnel des employés ou les négociations commerciales.

Bien que le MBTI aide les entreprises dans la détermination du profil recherché pour un poste d'emploi donné, le recrutement n'a été choisi que par 5 praticiens. Ceci peut être dû à la recommandation des experts d'éviter d'utiliser exclusivement le MBTI pour sélectionner les candidats au recrutement.

Enfin, les études marketing sont d'après les résultats de l'enquête la dernière fin d'utilisation du MBTI. Néanmoins, nous pouvons affirmer que le MBTI pourrait être très utile en marketing, notamment dans la segmentation.

## **2.7. Étaient-elles satisfaites des résultats que le MBTI leur avait fait obtenir ?**

Il est primordial de déterminer si l'usage du MBTI est vraiment efficace pour les entreprises, c'est la raison pour laquelle, nous avons

demandé aux praticiens de donner leur appréciation sur le degré de satisfaction des entreprises avec lesquelles ils ont travaillé, le nombre de réponses reçues est de 63, soit le total des interrogés, les résultats sont récapitulés dans le tableau suivant :

Tableau n°08 : Résultats de la septième question

Réponse	Nombre
Oui, dans la plupart des cas	45
Oui, toujours	17
Jamais	1
Oui, mais rarement	0
<b>Total des réponses obtenues</b>	<b>63</b>

D'après le tableau, 45 praticiens pensent que les entreprises étaient souvent satisfaites du MBTI, 17 pensent qu'elles l'étaient toujours, 1 seul pense qu'elles ne l'étaient jamais et nul ne pense qu'elles ne l'étaient que rarement.

Au total, nous constatons que 62 des 63 praticiens interrogés soit près de 99% d'entre eux, affirment que les entreprises tendent à être satisfaites des résultats du MBTI. Cela confirme l'efficacité de ce modèle pour les entreprises.

## 2.8. Constatez-vous que le nombre d'entreprises faisant appel au MBTI ?

Nous avons demandé aux praticiens dans cette question de donner leur appréciation quant à l'évolution de l'usage du MBTI par les entreprises. Trois niveaux d'évolution ont été donc retenus comme réponses possibles : la progression, la constance et la régression. Le détail des résultats est donné dans le tableau ci-dessous :

Tableau n°09: Résultats de la huitième question

Réponse	Nombre
Est relativement constant depuis une longue période	35
Est en évolution	16
Est en baisse	12
<b>Total des réponses obtenues</b>	<b>63</b>

Nous constatons d'après le tableau que la majorité des interrogés (35 sur 63) voient que l'usage du MBTI est constant depuis des années, tandis que 16 le voient en évolution et 12 le voient en train de régresser. La tendance est donc plutôt à la constance et à l'évolution, et ce malgré la réussite connue par d'autres outils psychologiques utilisés dans le milieu professionnel tels que le

RIASEC (Réaliste – Investigateur – Artistique – Social – Entreprenant – Conventionnel) de John L Holland ou le Process Communication de Taibi Kahler.

## 2.9. Pensez-vous que le MBTI a encore de beaux jours devant lui?

La dernière question résume le principal objectif du questionnaire qui consiste à mesurer la réussite du modèle MBTI dans le monde. Elle permet par ailleurs de vérifier les résultats de la question précédente car elles vont dans le même sens. 62 réponses à cette question ont été obtenues, elles sont détaillées dans ce tableau :

Tableau n°10 : Résultats de la neuvième question

Réponse	Nombre
Oui	61
Non, car il est en perte de vitesse par rapport aux autres outils psychologiques	1
<b>Total des réponses obtenues</b>	<b>62</b>

Les résultats montrent nettement que le MBTI va continuer à exister dans l'avenir et qu'aucun autre outil psychométrique ne le menace réellement. D'ailleurs, si on se réfère à la CPP ([http://www.cpp.com/Products/mbti/mbti\\_info.aspx](http://www.cpp.com/Products/mbti/mbti_info.aspx), consulté le 08/02/2017), le MBTI est le modèle le plus connu et le plus utilisé à travers le monde, avec plus de 1,5 millions de personnes qui font le test chaque année dont des employés de grandes entreprises.

## Conclusion

Depuis plus de 50 ans, le Myers-Briggs Type Indicator (MBTI), permet aux près de deux millions de personnes dans le monde qui chaque année en font la démarche de découvrir leur type de personnalité parmi les seize qu'il recense en répondant à un formulaire détaillé. Le matériel nécessaire au test est principalement commercialisé par la société américaine CPP.

Durant toute cette période, les chercheurs se sont toujours intéressés à ce modèle et ont émis des avis plus ou moins divergents, entre d'une part ceux qui n'y voient rien de scientifique et remettent en cause son efficacité, et ceux qui le considèrent comme l'un des meilleurs outils psychologiques qui pourrait énormément servir les entreprises.

L'enquête que nous avons menée, nous a permis de recueillir des informations de près sur l'usage de ce modèle par les entreprises. Les

résultats obtenus ont à cet effet montré sa large utilisation en management particulièrement dans des domaines à l'instar de la résolution des conflits ou la gestion des équipes, et ont également confirmé sa réussite à l'échelle internationale.

Nous pouvons donc conclure que malgré les critiques de certains chercheurs, la large utilisation du MBTI par les entreprises y compris de grandes notoriétés ainsi que son positionnement parmi les meilleurs tests psychologiques, démontrent son utilité dans le management des entreprises.

## Bibliographie

1. Arnaud Nicolas, Legrand Céline, Maton Eric, « Un intrapreneur ordinaire au cœur d'une implantation réussie d'un changement organisationnel », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 03/2012, p. 57-71.
2. Bostjan Antoncic, Robert D. Hisrich, «Clarifying the intrapreneurship concept», *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10/2003, p.7 – 24.
3. Brasseur Martine, « Certains types de personnalité sont-ils prédisposés au stress professionnel ? L'apport des types psychologiques de Jung », *Revue Humanisme et Entreprise*, 3/2008 (n°288), p. 37-49.
4. Chang Luo, «The Application of MBTI Theory in Hiring Sales Staffs», *The 19th International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management*, 2013, p. 703 – 709.
5. David KEIRSEY, *Please understand me II first edition*, Prometheus Nemesis Book Company, Del Mar, 1998.
6. D. J. Pittenger, «Measuring the MBTI... And Coming Up Short», *Journal of Career Planning and Employment*, 01/1993, p. 48-52.
7. James H. Reynierse, Dennis Ackerman & Alexis A. Fink et John B. Harker, «The Effects of Personality and Management Role on Perceived Values in Business Settings», *International Journal of Value-Based Management*, 13/2000, p. 1-13.
8. John Adair, *Great Leaders*, Talbot Adair Press, Guildford, 1989.
9. Maurice Lorr, «An empirical evaluation of The MBTI typology», *Personality and Individual Differences*, 12/1991, p. 1141-1145.
10. Paul E. Greasley et Mihai C. Bocârnea, «The Relationship Between Personality Type and the Servant Leadership Characteristic of Empowerment», *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 124/2014, p. 11 – 19
11. P. Cauvin et G. Cailloux, *Les types de personnalité*, ESF Edition, Paris, 2008.

12. Stéphanie Brouard et Fabrice Daverio, *Les outils de développement personnel pour manager*, éd. Eyrolles, Paris, 2010.
13. Varvell T, Adams SG et Pridie SJ, «Team effectiveness and individual Myers-Briggs personality dimensions». *J Manage Eng*, 20/2004, p. 141–146.

**Les sites web :**

<http://www.16-types.fr>

<http://www.cpp.com>

<http://www.opp.com>