

Les fonctions jungiennes : leur mobilisation dans l'univers professionnel

Présentation par Claude Caillart au GE CG Jung, le 10 novembre 2015

Commentaire sur l'image introductive de l'iceberg projetée : cette image illustre le rapport entre le conscient et l'inconscient . Pour Jung, "le moi n'est qu'une parcelle de conscience qui flotte sur un océan de forces obscures ."

Je vais faire comme si le sujet, c'était l'homme, « L'Homme à la découverte de son âme », à la recherche des "Racines de la conscience", sujet acteur de sa vie.

C'est aussi l'Homme qui mobilise ses fonctions d'adaptation, pour agir et se réaliser : de la réalité perçue par ses **sens**, par la logique de sa **pensée**, la résonance de ses **sentiments**, et l'imaginaire de son **intuition** . Quatre fonctions différenciées, qui s'opposent et se conjuguent, de l'**irrationnel perçu** au **jugé rationnel** .

C'est encore l'Homme qui évolue dans un univers professionnel de plus en plus difficile, voire impitoyable, où il est confronté à des situations fluctuantes, incertaines et précaires . Face aux opportunités qui s'ouvrent, autant qu'aux obstacles qui se dressent, il doit agir ou réagir : faut-il continuer ou s'arrêter, foncer en avant ou prendre une voie de traverse. ?

Si le moi n'est qu'une parcelle de conscience qui flotte sur un océan de choses obscures, selon Jung, il est soutenu, supporté par l'inconscient immergé .

I - Un cheminement professionnel

Je commencerai par dire mon cheminement, à titre de témoignage égo-historique . Partant d'une époque Antique mais fondatrice, passant par un Moyen Age et une Renaissance, je vous livrerai le récit de mes découvertes, qui nous rapprochera de la psyché et de ses fonctions .

Antiquité sub-aquatique (58-83)

Mes débuts professionnels sont liés à l'entourage familial : poussé vers la mer, j'ai passé la première moitié de ma vie dans un environnement sub-aquatique . Nourri de récits guerriers héroïques, et de "sombres naufrages en plein ciel de gloire," j'ai endossé volontairement la peau du sous-marinier classique .

D'après Jung, « les névrosés sont sans exception des habitants des côtes, les plus exposés aux dangers de la mer » . (*L'Homme à la Découverte ...P.73*). Je suis donc proche de la névrose des côtes et des profondeurs.

L'esprit y trouve son compte, dans la mesure où, même cloîtré, il reste libre, libre de lire , et de rêver, quand l'urgence du service et la météo l'y autorisent .

»

Au gré des **affectations**, et des cohabitations forcées, le débutant candide, ingénieur ingénu, se construit au sein d'une tribu confinée dans la rigueur et la solidarité . Guidés par un Commandant, à l'image dominante du père, et de son Second, principal auxiliaire prenant soin de l'équipage, à l'image de la mère, d'autres auxiliaires, tertiaire, ou inférieur, se partagent les spécialités techniques et les fonctions afférentes.

Je vais accéder, passant par une spécialité liée à l'acoustique sous-marine, à cette responsabilité globale de Pacha, puis quitter volontairement la sous-marine classique, après avoir commandé un engin de même type que *La Psyché* ...

Après cette première dizaine d'années, j'ai préféré changer d'air et de vie, face à d'autres horizons plus libres, offrant plus d'autonomie et moins d'interdits .

Je partais vers un projet ambitieux de Maison-sous-la-mer-mobile, *l'Argyronète*, convaincu et séduit par le rêve et l'image donnés par le Commandant Cousteau .

Aspiré par Cousteau, donc, expédié sur la Calypso, puis responsabilisé sur diverses missions, dont la clôture d'activités condamnées, la route de *l'homo sub-aquaticus* est coupée .

J'accepte une mission de 20 mois en Afrique , pour redresser un cabinet d'experts maritimes . Puis je prends pendant six ans la responsabilité technique et opérationnelle des engins ex-Cousteau , dont un sous-marin jaune, la soucoupe Cyana, opérant à 3000 mètres .

Arrivent ensuite deux années de transition, difficiles, pour tenter de contribuer à la construction d'un pôle industriel d'intervention offshore, économiquement rentable . Là, je me retrouve dans un cul-de-sac, prenant la parole pour demander à comprendre la stratégie déployée, l'idée de manoeuvre . La réponse est un silence assourdissant , et un repli discret de ce secteur d'activité . Je reste à l' isolement, ruminant pendant plusieurs mois .

Arrive alors le **Moyen –Age, le temps des services support** :

Pour passer du terrain, instable, mais autonome, à un siège central supposé plus calme, et en réalité perturbé, l'appui d'un DRH fut déterminant . J' avais osé lui confier :

« Il me semble que je serais capable d'aider des cadres à s'améliorer . »

Ce message perçu , j'en arrive donc insensiblement au Moyen-Age, ayant peut-être obéi, dans mes profondeurs, à l'injonction silencieuse de Rilke : - *Tu dois changer ta vie !*

Ce Moyen-Age va durer 12 ans

Après 25 ans d'activité opérationnelle, plutôt sub-aquatique, je passe donc dans la fonction "Personnel", les services RH – "Relations Humaines" devenues "Ressources Humaines" . Ma délégation de responsabilité, au niveau d'un groupe important, porte d'abord sur la formation, et s'étend rapidement à la Gestion des Ressources Humaines . Aucune définition de fonctions précise n'existe, ce qui me laisse un espace risqué d'évolution incroyable, impensable aujourd'hui.

Le DRH est mon poisson pilote, mentor et moniteur, daïmon qui me laisse agir, mais dirige et corrige.

Je fais mon apprentissage en lisant beaucoup, en écoutant des consultants, en soutenant les opérationnels dans leurs demandes de concours.

Je découvre, dans un séminaire, le concept de “Dynamiques et ancrages de carrière“, et les instruments permettant la mise en œuvre du concept : Ed Schein, psycho-sociologue au MIT, et son processus de questionnement me séduisent, mais personne n’est vraiment intéressé, dans le groupe. Je conserve cependant en mémoire ce guide, ce mode d’emploi visant “A la découverte de votre vraie valeur, de vos compétences, et de vos aspirations “. Je le retrouverai plus tard .

La découverte du fonctionnement de l’entreprise, s’appuyant sur un groupe actionnaire en restructuration complète, est difficile : les Opérationnels de terrain doivent désormais compter avec des Financiers et des Gestionnaires, dont les fonctions autrefois inférieures deviennent prépondérantes, voire dominantes . Les mots-clés comme “Coût de main d’œuvre, Profit, Productivité“ remplacent les valeurs de solidarité liées au travail d’équipe, et aux relations sociales qui devraient s’y accorder .

Ma contribution principale, en quatre affectations successives sur 12 ans, a consisté, entre autres, à :

- La mise en place et la pratique de l’entretien annuel, “Pour mobiliser les cadres“, La gestion des cadres à potentiel par les CEDRE : Comités d’Evaluation (collectif) et Développement (individuel) des Ressources de l’Entreprise
- L’organisation du recrutement, de la mobilité interne, avec gestion de départs individuels accompagnés.
- La politique de gestion des cadres, et la mise en place de processus et d’outils pour “Connaître les cadres “ à l’intention des Chefs du Personnel de terrain

“Admis à faire valoir mes droits la retraite“, je suis confronté brutalement à cet arrêt brutal d’activité, mal anticipé .

A nouveau, j’entends dans le lointain la voix silencieuse : “ *Tu dois changer ta vie* “. Mais dans quel sens ? .

Après 4 mois de salutaire réflexion en mer, sous le soleil, les planètes, les constellations et les étoiles, , “goutte d’eau dans l’océan“, je peux afficher un projet simple et crédible: “*Aider des cadres à évoluer*“ .

Renaissance pendant 14 ans (97-10)

Ce troisième âge, qui commence par un désir d’activité , m’amène à découvrir le domaine de **l’accompagnement individuel et collectif** . Ce qui suppose une adaptation à un nouvel environnement , l’apprentissage et la maîtrise d’un nouveau métier, l’appropriation de nouvelles connaissances, et de nouvelles pratiques .

Je participe au début, en m’accrochant à un groupe de travail animé par des sociologues du CNRS, disciples de Renaud Sainsaulieu , sur “**la conduite du changement dans les organisations**“, qui passe bien évidemment par l’implication et la **mobilisation** de tous les acteurs de l’entreprise, du haut en bas, et du bas en haut, et de gauche à droite, de la pyramide

Deux opportunités d'activité se présentent, presque en même temps :

- un cabinet commercialisant des bilans de compétence et de l'accompagnement actif de salariés vers de nouvelles positions, aux frais de leur entreprise .
- une association qui propose à des chercheurs d'emploi le même type de prestation, mais aux frais des intéressés .
-

Mes prestations étant acceptées par les deux organisations , je suis initié aux méthodes propres à chacune d'entre elles : l'une est plutôt expéditive, visant à l'efficacité matérielle et profitable ; l'autre laisse du temps au temps, visant à la cohérence spirituelle . Avec le temps, les atouts, mais aussi les limites de chaque processus m'apparaissent .

Dans le cabinet, je n'ai pu commencer à œuvrer qu'après avoir amené des clients. Après bien des péripéties, et des changements d'actionnaires et de méthodes, je finis par m'en dissocier, alors que je suis reçu "*consultant associé*". Je ne peux m'opposer aux valeurs affichées : le chiffre des prises de commande, quel que soit le résultat pour les accompagnés .

Je m'établis alors comme consultant indépendant, sous le label "Emergens", prétendant faire sortir de la brume les projets professionnels de demandeurs d'aide ; ce que je continue de faire, en pointillés .

J'ai continué, en parallèle, dans l'association. Mais j'y ai progressivement réduit mon engagement , le clôturant en lui laissant un séminaire de 3 jours de redynamisation : "Cheminer" . J'adhérais aux valeurs humaines affichées, adossées à des valeurs chrétiennes qui tendaient à devenir dominantes, voire dominatrices .

Avant d'en arriver aux fonctions jungiennes , car j'y arrive, j'ose une réflexion intermédiaire sur les fonctions exercées .

II – Réflexion intermédiaire sur les fonctions exercées

Si je considère, aujourd'hui, ce que je retiens **des fonctions exercées**, encore peu jungiennes , mais qui le deviennent dans la mesure où elles illustrent pratiquement les principes et les processus de **différenciation** et d'**individuation** , de subsidiarité et de responsabilisation, et donc de mobilisation de tous au profit de l'institution :

Premièrement , dans l'univers professionnel de l'intervention sous-marine :

- La fonction dominante, décisive pour l'action, n'existe que si les fonctions auxiliaires se mobilisent dans le même sens .
- Les fonctions auxiliaires, différenciées par organe de Perception, captent, traitent et transmettent de l'information : par exemple du son, via les hydrophones, ou des images fugitives et intermittentes via le périscope ..
- La décision finale est encore largement dépendante du flair, du doigt mouillé, de la vue-de-nez, de l'expérience passée du décideur, de son intuition . Trop de confiance

dans les instruments amène à de graves erreurs de jugement . Trop de confiance en soi également .

- La fonction dite “inférieure“, celle qui garantit la maîtrise de l’énergie, est indispensable à la mobilité de l’ensemble.
- Si la dominante ne considère pas, bloque ou étouffe les autres fonctions , l’ensemble se désagrège ou s’immobilise .

*Sur l’existence de quatre fonctions fondamentales, j’ai lu par la suite, chez Jung, une phrase qui me parlait : “les **quatre fonctions ressemblent aux quatre points cardinaux**, d’autant de degrés qu’on voudra, de ce côté-ci ou de ce côté-là,“(…) “Grâce à cela, l’orientation dans le présent devrait être aussi parfaite que la détermination géographique d’un lieu par sa longitude et sa latitude “.*

Comme le disait sagement un géographe à la fin du 18^{ème} siècle :
« Il vaut mieux ignorer où l’on est et savoir qu’on l’ignore, que de se croire avec confiance où l’on n’est pas » . (Cassini)

Deuxièmement dans un environnement d’ingénieurs concepteurs-réalisateurs, avec conflits de pouvoirs et d’influence :

- De nombreux dirigeants occupant des positions dominantes sont prisonniers d’un complexe de supériorité lié à leur formation : des hommes à la recherche du pouvoir, abusés par lui ou en abusant. Le diplôme initial projette et protège .
- Les cadres proches du terrain sont tiraillés entre plusieurs injonctions dirigeantes, parfois contradictoires : par exemple, la direction du produit, celle du marché, celle de la zone géographique . Sans compter les recommandations des consultants externes imposés, et les conseils des experts fonctionnels internes . Et les exigences du client, dont il faut chercher à satisfaire les besoins, tout en gagnant de l’argent . Mais c’est tout l’art du management de faire mobiliser tout le monde dans le même sens, donc de négocier .

Qui peut, sans dommage psychique ou sans se renier, obéir à ces injonctions contradictoires du monde économique, entre “l’argent fou et le numérique en délire“ ?

III – Découverte des fonctions jungiennes de la psyché

Revenons au moment où j’arrive dans l’univers de l’accompagnement individuel et collectif des cadres en demande de repositionnement .

J’entre dans le passage vers *l’homo consultants* .

Une graphologue confirmée m’initie à l’indicateur typologique de Myers-Briggs, et m’incite à me positionner sur un ou deux des 16 types proposés . Je réponds par écrit à une série de

questions, puis je réponds oralement à **quatre questions simples**, indiquant d'emblée mes préférences, plus ou moins claires, entre des propositions opposées. Ces préférences seront en suite comparées aux réponses au questionnaire complet, données par écrit auparavant.

Je résume le document, et le commente rapidement, faisant référence au passage à des écrits jungiens découverts plus tard.

- Première lettre, premier choix d'attitude :

D'où tirez-vous votre énergie (le mot "psychique" n'est pas prononcé) ? Plutôt vers le monde extérieur, ou plutôt vers le monde intérieur ?

Des exemples simples sont présentés, permettant de différencier des attitudes opposées, l'Extraversion (E), ou l'Introversion (I).

Il s'agit bien des attitudes fondamentales sur l'orientation de l'énergie, telles que décrites par Jung. Elles intègrent, entre autres sources d'énergie, la libido du sujet qui, selon Jung, "est le nom de l'énergie psychique qui se manifeste dans le processus de la vie et que l'on perçoit subjectivement sous forme d'aspirations et de désirs".

Les aspirations et les désirs sont bien à la source de la motivation, de la **mobilisation de l'énergie**, puis de la volonté.

- Deuxième lettre, premier choix de fonction de perception :

Comment saisissez-vous les informations ? Plutôt en utilisant vos cinq sens, ou plutôt en utilisant votre intuition, une sorte de sixième sens ?

Des exemples simples sont également présentés, permettant de différencier l'utilisation préférentielle de l'une ou l'autre des fonctions de Perception, la Sensation (S) et l'Intuition (N).

Jung les résume ainsi : "La Sensation constate ce qui existe réellement" "au moyen de la fonction sensorielle consciente" et "l'Intuition nous indique les possibilités d'origine et de but qui gisent dans ce qui existe présentement", "perception via inconscient" (Jung - 1928).

La deuxième lettre choisie correspond à la **fonction habituelle préférée** dans le mode P comme Perception, mode irrationnel et subjectif.

- Troisième lettre, premier choix de fonction de jugement :

Comment prenez-vous vos décisions ? Plutôt en utilisant la pensée, en traitant les informations, ou plutôt en utilisant le sentiment, en éprouvant avec vos références, ce que vous ressentez ?

Des exemples simples sont présentés, permettant de différencier l'utilisation préférentielle de l'une ou l'autre des fonctions jungiennes de Jugement, la Pensée (T) et le Sentiment (F) ..

On peut dire que la Pensée s'appuie sur la logique, en raisonnant, et que le Sentiment passe par des ressentis, en résonance avec des références personnelles, du vécu, imprimé quelque part. "La Pensée nous permet de connaître la signification de ce qui existe, et le Sentiment quelle en est la **valeur**." écrit Jung. "Quand on pense, on le fait avec l'intention de parvenir à un jugement ou à une conclusion, et quand on sent, d'aboutir à la juste estimation".

La troisième lettre choisie correspond à la *fonction habituelle préférée*, face à l'action, dans le mode J, comme Judgement, mode rationnel.

- Quatrième lettre, premier choix de comportement face à l'action :

Comment préférez-vous aborder le monde extérieur, et passer à l'action, en utilisant au mieux votre énergie, modulée par les informations perçues et traitées ?

Plutôt sur le mode J (comme Judgement), c'est à dire en cherchant à maîtriser, Jalonner votre action, ou plutôt sur le mode P (comme Perception), c'est à dire en adaptant votre action à chaque nouvelle information perçue ?

Des exemples sont également présentés.

Cette quatrième lettre correspond bien à un mode de fonctionnement habituel, face à l'action, optant pour l'un des deux modes de fonctionnement précédents (J et P).

Jung a bien défini la Pensée et le Sentiment comme des fonctions *rationnelles*, "en tant qu'influencées de manière décisive par la délibération réfléchie", alors que les fonctions *irrationnelles* n'ont pour but qu'une perception pure.

Jung écrivait clairement : "La distinction des types en rationnels (Les J) ou irrationnels dépend d'un point de vue qui n'a rien à voir avec l'introversion et l'extraversion" (T.P. p. 476).

Le MBTI a pris en compte, à sa façon, cette nouvelle distinction, et ainsi doublé les huit types de base conçus par Jung en les combinant avec ces comportements différents face à l'action. Pour les J, dont je fais partie, les P attendent d'en savoir encore et toujours plus avant d'agir. Et pour les P, les J agissent sans attendre d'en savoir assez.

Codage en quatre lettres

Dans le codage en quatre lettres des profils MBTI, c'est l'indice J/P, placé en quatrième position, qui détermine la fonction préférée pour communiquer avec le monde Extérieur : pour un Extraverti, c'est la fonction dominante, et pour un Introverti, c'est la fonction auxiliaire, sa fonction dominante étant introvertie. L'automatisme s'acquiert facilement à l'usage, et je ne cherche pas à le compliquer : ce n'est que de la pure logique.

Exemple INFJ : le J renvoie à la fonction F (Feeling, comme Sentiment), préférée pour communiquer avec l'Extérieur. C'est donc la fonction auxiliaire de l'Introverti.

Doute possible sur les préférences

Comme je l'ai indiqué précédemment, le sujet peut hésiter sur ses préférences. Ce fut mon cas, comme je l'ai déjà dit. Même après le dépouillement des réponses aux 88 questions du livret I, ma préférence pour la sensation apparaissait moyennement claire. Mais j'avais fait mon choix, évidemment subjectif : je préférais mobiliser ma fonction N, l'intuition, quitte à laisser ma fonction S, la sensation, en repos.

Les scores des préférences, en chiffres, font plaisir aux ingénieurs et aux rationnels, mais je comprends que les psychologues et les jungiens soient très réservés sur l'utilisation de ces données à des fins psychométriques.

Au-delà du positionnement préférentiel, les fonctions de l'ombre, la tertiaire et l'inférieure, peuvent être considérées comme celles où l'effort doit porter pour exploiter les ressources de

l'inconscient . Cette orientation indique l'aspiration, la quête, le "Streben" des philosophes allemands, l'effort pour animer une fonction de l'ombre, encore en tension .

Remarquons que la doxa jungienne stipule que "la typologie jungienne doit être considérée à la lumière de la pratique de l'inconscient proposée par Jung, c'est-à-dire avec ses racines archétypiques et dans une dynamique de compensation entre le conscient et l'inconscient " . Le praticien MBTI, non thérapeute, n'est pas obligatoirement compétent pour dépasser le niveau du conscient, ou pour analyser en profondeur cette dynamique . Il doit donc arrêter de dépenser de l'énergie en vain, quand il sent et reconnaît l'approche des limites de ses compétences .

Mon profil esquissé me semblait évident . Mais la graphologue me conseillait de regarder plus en détail un autre profil, où l' Intuition lui semblait devoir être considérée . J'ai donc opté pour un profil qui me semblait plus adapté à ce que je jugeais être souhaitable, pour m'adapter à un nouveau métier . Etait-ce une projection ?

J'ai opté pour le second, non sans doute intérieur, après avoir lu en détail les deux portraits détaillés, le développement de chaque type et ce qu'ils supposent présenter comme éléments caractéristiques :

- contribution à l'entreprise
- style de leadership
- environnement préféré
- risques encourus
- gains d'amélioration possibles
- tempérament d'appartenance

Je vais m'accommoder de cette ambivalence, qu'une approche purement technique ne mettra pas au clair , même après deux stages de certification à la pratique du MBTI .

Le doute est-il le début de progression vers la sagesse ? Un philosophe allemand contemporain prétend que "le doute chronique est l'exercice le plus efficace pour maintenir en vie ce qu'on a mis en doute ." Vive le doute . C'était aussi la première fois, il y a déjà et seulement 18 ans, que j'entendais parler des fonctions jungiennes .

J'ai lu ensuite, avec beaucoup d'intérêt, le manuel de formation très clair écrit par Pierre Cauvin et Geneviève Cailloux sur "Les Types de personnalité - Comment les comprendre et les appliquer avec le MBTI " , et parcouru avec moins de facilité l'ouvrage de Jung sur "Les Types Psychologiques " . Par bonheur, les définitions des termes employés étaient identiques . Pour moi, ces livres m'ont donné envie d'en savoir plus, pour utiliser plus efficacement cet outil et ce processus de réflexion .

La restitution du MBTI Niveau II, plus tard, et de mes réponses aux 176 questions , posées et traitées par Internet, confirmait ce doute : pour les correcteurs signant le dossier, le type ISFJ –Sensation introvertie et Sentiment extraverti- , était "**avéré**", avec cependant une facette "**Conceptuel**" qui se manifestait fortement par un Out Of Profile Score (OOPS) ; mais si je choisissais de préférer le type INFJ – Intuition introvertie et Sentiment extraverti - , c'est que je l'estimais "**mieux adapté**" à ma personnalité ; le dossier du deuxième type acceptait alors de me qualifier de "**Concret-Expérimentateur**" .

On voit que l'Indicateur du MBTI II affine et argumente les indications du MBTI I. Deux dossiers de 26 pages, bien détaillés et bien illustrés, modulent les choix précédents ; chaque attitude ou fonction y est déclinée en cinq facettes supplémentaires .

Ce niveau approfondi, je ne le mettrai jamais en œuvre, à la fois en raison de son coût d'accès et d'utilisation, de sa complexification, de son aspect déshumanisé, et de ma méfiance dans des questionnaires avec réponses de type "informatique" .

Quoi qu'il en soit, il faut bien reconnaître que le MBTI est globalement devenu un outil très utilisé dans le monde, après plus de 50 ans de Recherche et Développement . En 2000, Isabel Briggs Myers, la fille, affichait 3,5 millions d'indicateurs administrés chaque année dans le monde entier, traduits en 30 langues, "permettant une meilleure compréhension des différences de personnalité, en expliquant les modèles fondamentaux du fonctionnement humain " . Mais la mise en œuvre de l'outil demande une formation qualifiante, un savoir-faire lié à la pratique de nombreux cas , ainsi qu'un minimum d'éthiqu

Après le MBTI, un approfondissement dans les cercles jungiens

Pour tenter de lever le doute sur mon profil, que je garde en réserve , je pense et je sens, maintenant, après lecture en commun, au GERPA, de plusieurs ouvrages de Jung et de Marie-Louise von Franz, que ma fonction inférieure est l'Intuition extravertie (Ne), sortant de l'ombre, qui peine mais tend à se manifester, et à se substituer à ma fonction dominante d'origine .

Jung y aurait peut-être vu "l'apparition d'une contreposition inconsciente", l'énantiodromie, lié "notamment au développement temporel " . Ce contre-courant lui paraît un phénomène naturel, à partir du "solstice de la vie". Je l'avais largement dépassé ;

IV – Pratique de l'accompagnement

Revenons à mes débuts dans l'association : après deux jours de présentation d'une méthode très détaillée, j'ai commencé à accompagner deux personnes.

J'étais supervisé par la graphologue confirmée qui m'avait accueilli . Elle intervenait aussi à chaque début du processus d'accompagnement , et nous rejoignait à la présentation de sa synthèse par l'accompagné .

Les sujets accompagnés étaient des cadres, chercheurs d'emploi, tous en demande de repositionnement . Ils avaient accepté de suivre un parcours de réflexion très "balisé", avec écriture d'exercices personnels, et relecture plus ou moins silencieuse avec le consultant, en face à face . Tous ces sujets étaient "à un moment difficile dans le décours de leurs carrières " . Le MBTI n'était pas le seul appareil d'éclairage utilisé, mais l'appareil rassurait, sans faire appel explicite à des références psychologiques explicites.

Nous avons écrit, en 2005, un article portant sur "Notre pratique du MBTI : un dialogue assisté par indicateur " , ou nous remarquions :

« ... »

« - une ambivalence , au sein de la fonction F (Sentiment), entre l'influence des valeurs et celle du ressenti réel par le sujet . Les références induites par l'environnement pèsent

« fortement sur les décisions prises . Dans le cas où les sentiments réels sont occultés par des valeurs plaquées, ou incomplètement intégrées, il peut y avoir ambivalence . C'est le cas familial, éducatif, ou professionnel . (...) Le ressenti émotionnel s'exprime alors avec difficulté, surtout en période de malaise ou d'inquiétude .

« - une inversion des préférences entre la fonction T (Pensée) et la fonction F (Sentiment) .

« Un surdéveloppement de la fonction Pensée, lié à un "dressage éducatif", conduit parfois à un écrasement ou un déni de la fonction Sentiment . Le type apparent montre alors une polarité inversée par rapport à la vérité profonde . C'est souvent le résultat d'un apport notable de connaissances théoriques, forcé ou tardif, intervenant en secours et recours d'une fonction Sentiment sous-développée .

« - le croisement avec l'analyse graphologique et les dynamiques de vie met en évidence les ambivalences de la personne et les comportements acquis .

« (.....) »

Une méthode balisée, un parcours verbalisé

La méthode adoptée guide la progression de la réflexion . A chaque étape, chaque balise, chaque exercice proposé, le résultat de la réflexion est rédigé par le sujet et verbalisé devant le consultant, qui donne son éclairage, à intégrer dans le document avant de passer à l'exercice suivant . Cette méthode peut se résumer ainsi :

Phase préliminaire : Accueil et recueil

- Accueil et présentation de "l'offre de réflexion"
- Recueil des attentes du bénéficiaire – Récit de vie

Première phase : Analyse de la personnalité

- Questionnaires (Dynamiques de carrière de Schein et MBTI)
- Analyse graphologique, puis entretien de restitution, intégrant la présentation du MBTI

Deuxième phase : Croisement avec l'expérience vécue :

- Analyse et tri de l'expérience professionnelle :
- **(Quoi, pourquoi, comment, résultat prouvant une compétence à offrir)**
- Analyse et tri des réalisations significatives professionnelles et personnelles
- Croisement avec résultats des trois éclairages de personnalité
- Classement par ordre d'importance de ces réalisations
- Elaboration d'un projet théorique

Troisième phase : Communication argumentant les capacités à faire ou à faire faire

- Communication sur soi, en trois caractéristiques et son fil rouge
- Rédaction d'un projet avec objectifs professionnels et personnels
- Présentation de la synthèse du parcours, par l'accompagné, en présence aidante de la graphologue, pour validation du projet .

Passage progressif à une autre phase, plus active, consistant à préparer et suivre l'exécution d'un plan d'action concret et réaliste, et à analyser en commun les opportunités qui se présentent .

La recommandation générale constante était de laisser venir le sujet, le laisser s'affermir et s'affirmer . L'accompagnateur avait comme recommandation de s'effacer devant l'accompagné, pour laisser s'exprimer "la Providence bienveillante"(...) "afin qu'Elle puisse réaliser son dessein spécifique" .

J'ai quand même insisté sur le fait qu'il fallait aussi aider la dite Providence, en structurant une phase active s'ajoutant à la phase réflexive, trop passive à mon goût .

J'ai fini par comprendre que l'aide était attendue de la sphère spirituelle, pas de la sphère psy, laissée ou rejetée dans l'ombre, voire les ténèbres .

Un accompagnement détaillé

Prenons un cas en détail, daté de 99, en citant parfois les mots écrits par l'accompagné .
J'ai plus de trois ans de pratique:

Pierre a 52 ans, âge difficile pour retrouver un emploi en France ; il s'appuie sur un diplôme étranger, déjà ancien, d'architecte .

Il bénéficie depuis 5 mois d'une convention de conversion, suite à un licenciement économique .

Il a commencé par agir sans réfléchir réellement : il a envoyé 83 lettres de candidatures, eu 8 entretiens, reçu et décliné une seule proposition . Il souhaite prendre le temps de la réflexion, pour "*découvrir une constante qui se cache derrière toutes les fonctions assumées*", et il se déclare "*sûr que la lumière jaillira*" .

Première phase :

Sa réflexion initiale indique qu'"il (lui) faut trouver un emploi qui permette aux trois enfants de terminer leurs études dans de bonnes conditions . Il précise que sa femme travaille .

Et qu'un emploi "*à caractère social serait formidable*" .

Des entretiens avec la graphologue, il retient les cinq caractéristiques suivantes :

- Besoin d'implication dans ses valeurs
- Besoin de résultats concrets et à court terme
- Besoin d'indépendance
- Besoin de sécurité
- Plutôt second que leader , supportant mal d'être en première ligne .

Son profil MBTI montre une hésitation entre ISFJ et ISFP, mais le comportement J me semble forcé , peu naturel, pour pallier à un manque de mémoire, dit-il . Ce qui est clair, c'est un homme de terrain, proche des gens, animé par un idéal de service aux autres .

Comment le faire descendre sur terre ?

Les trois principales **dynamiques de carrière** qu'il retient, formulées par lui, sont :

- Service Vocation (Service et Valeurs)
- Equilibre Vital (Equilibre entre vies professionnelle et personnelle)
- Expertise Technique

Il en rajoute une quatrième, avec des réserves

- Sécurité en entreprise (= Recevoir un salaire régulier)

Deuxième phase :

Une identification des expériences et réalisations significatives, pour lui, font l'objet d'un long récit, développé par écrit en 12 points . Le croisement avec ses caractéristiques de

personnalité est établi avec rigueur , tant qu'il reste dans le déroulé chronologique . C'est plus difficile, pour lui, de les classer par préférence personnelle : il remonte très loin dans le passé, et s'y perd .

L'inventaire de ses motivations, de ses qualités, de ses compétences, s'avère laborieux, voire confus. Je le pousse à distinguer l'essentiel de l'accessoire, ce qui amène à la présentation d'un tableau XL vraiment XXL, difficile à lire, zébré de traits descendant des motivations vers les qualités, puis remontant vers les compétences .

Les séances suivantes, il est sorti de la confusion : il a consolidé ses expériences pour construire un projet théorique inattendu, cohérent, clairement dessiné . Il s'agit de **valoriser un site** souterrain, rempli d'histoire humaine : une carrière, dans l'Oise . Un schéma d'implantation et de pénétration de la carrière est joint au projet, avec des routes et des voies de chemin de fer qui se croisent, l'Oise, le musée et la tombe de Van Gogh, l'église d'Auvers

Le projet est précis, mais je ne le sens pas vraiment réalisable dans des délais raisonnables. Il convient qu'il peut commencer par réaliser une plaquette qui l'aidera à motiver des contacts .

A partir de cette idée, il établit une liste de **dix points clés de sa réussite** à venir . Ces points sont clairs, cohérents, et **hiérarchisés** en différenciant l'essentiel de l'important et du secondaire .

Troisième phase :

Pour préparer sa communication, un tableau de synthèse lui est proposé, pour lui permettre de permettre une présentation argumentée :

- Ce qu'il est ,
- Ce qu'il a fait, réalisé, prouvé par des résultats concrets, observables par autrui,
- Ce qu'il offre, en terme de compétences, de capacité à faire ou faire faire .

- Avec, en conclusion, un **fil rouge** subsumant tout cela .

Il tourne en rond, et je lui propose une formulation articulée en trois paragraphes, qu'il s'approprie : il se retrouve bien en "Créateur imaginatif", "Réalisateur pragmatique", et "Coordinateur négociateur de compromis" .

A l'aide de ses travaux précédents, il remplit les cases susceptibles d'alimenter ces trois caractéristiques .

Je lui propose également un fil rouge, tenant compte de son projet théorique, et du verbe d'action qui le sous-tend . Le fil est un peu gros, mais mon compagnon le saisit et l'ornemente : "**Valoriser l'homme avec et par son travail**" .

Il a ensuite explicité ce fil rouge par des commentaires divers, à la fois sentencieux et laissant de la place à sa capacité de rêver :

-Enfant, je passais des heures à regarder un cirque à se monter, une succession de gestes aboutissant à une réalisation .

Nous arrivons alors à une définition claire des objectifs, précise, synthétique, affichant l'urgence du court terme, la faisabilité du moyen terme, et un projet de cœur repoussé à plus tard, quand tous les enfants seraient installés . Plus question du tunnel à d'entrée pour faire visiter une carrière.

Le pas s'affirme et s'accélère : une annonce APEC est à examiner d'urgence, alors qu'il n'y croyait pas, ou plus . Il y a répondu sans trop y croire, mais en utilisant des arguments susceptibles d'intéresser l'organisme recruteur . Il est finalement recruté, pour commencer trois mois plus tard .

Comme il veut mener son travail jusqu'à la synthèse, il continue les exercices proposés .

A cette présentation de synthèse, il déclare :

- « Les entretiens m'ont aidé à mieux cerner mes compétences et à affermir ma confiance en moi »

Il se reconnaît dans le profil MBTI "Introversion-Sensation-Ressenti-Adaptabilité", c'est-à-dire ISFP, en y plaquant une capacité à l'Organisation, à passer en mode J .

- « Quand mes valeurs sont reconnues, je me sens libre, libre pour travailler, libre pour dépasser mes peurs .

Je progresse par des réalisations concrètes .

J'ai besoin de temps pour intégrer mes idées et mes rêves à la réalité .

Tout jugement me fait douter et me paralyse .

J'ai besoin d'être rassuré, et supporte mal d'être en première ligne . »

J'arrête ici la restitution de ce cas, qui m'a personnellement étonné, voire émerveillé, et m'a obligé à ronger mon frein, plus que je n'en ai l'habitude . Mais j'ai aussi été amené à le desserrer quand le moment me paraissait propice.

Pendant une quinzaine de séances de une à deux heures, j'ai le sentiment de l'avoir aidé, d'avoir réussi à lui redonner confiance en lui pour reprendre un emploi salarié correspondant à un projet cohérent avec ce qu'il est, et ce qu'il désire

D'autres accompagnements

Je pourrais présenter d'autres cas d'accompagnement et de repositionnement .

Comme celui d'un Président sûr de lui, ou d'un Secrétaire Général brutalement débarqué, déclaré "anormal" par un confrère maladroit , très désesparé, mais finissant par créer et coordonner et animer un cabinet de conseil de Direction Générale.

Comme celui d'une jeune femme devenue psycho-thérapeute et chamane, spécialiste de la relation mère-enfant, après avoir quitté le monde du conseil en management et en organisation.

C'est d'ailleurs elle qui m'a indirectement orienté vers le GERPA et le Groupe d'Etudes Jung .

Comme celui d'un jeune diplômé débutant, revenant d'un séjour à Bahia en grattant la guitare, pas du tout désireux de s'impliquer dans la mobilisation de son récent diplôme, résultat du cursus imposé par son père .

Comme ces deux ou trois traders ayant quitté le navire avant naufrage, et s'adaptant difficilement à la baisse de leurs considérables ressources financières .

Comme ceux et celles, nombreux qui sont devenus autonomes, et ont vécu ce qu'ils voulaient vivre .

Et aussi d'autres, des échecs communs, et des réussites inachevées, mais qui pouvaient se continuer si des thérapeutes appropriés prenaient le relais . Je laisserai Michel Bénét en dire quelques mots, s'il le souhaite .

Pour conclure, en citant Jung :

« Le sujet que nous venons de parcourir était à la fois extrêmement difficile et extrêmement étendu, et j'ai conscience de la peine que l'on a à comprendre la psychologie des transformations de l'âme humaine aux différents âges .(...) Je me suis seulement efforcé de décrire aussi bien que possible ce qui me semble compréhensible .»

Et en vous donnant la parole, j'aimerais vous montrer un mandala illustrant, à ma façon, la mobilisation harmonieuse des fonctions .

11 novembre 2015