

Pierre Cauvin & Geneviève Cailloux

LES TYPES DE PERSONNALITÉ

MBTI® ET CCTI®



Se connaître pour construire
des relations harmonieuses

Pierre Cauvin
Geneviève Cailloux

Les types de personnalité MBTI[®] et CCTI[®]



Se connaître pour construire
des relations harmonieuses



CCTI® et Intelligence de Soi® sont des marques déposées d'Osiris Conseil.
Myers-Briggs Type Indicator® et MBTI® sont des marques déposées du Myers-Briggs Type Indicator Trust.

Création maquette : Caroline Joubert
Composition : Myriam Labarre

© 1994, ESF éditeur
© 2016, ESF sciences humaines

SAS Cognitia
3, rue Geoffroy-Marie
75 009 Paris

14^e édition enrichie et actualisée 2019
www.esf-scienceshumaines.fr



ISBN : 978-2-7101-3848-8

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^e et 3^e a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple ou d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou ses ayants droit, ou ayants cause, est illicite » (art. L. 122-4). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Un ouvrage au service de mon développement personnel et professionnel

Cet ouvrage a pour vocation de vous accompagner dans votre développement personnel et professionnel. Pour cela, les auteurs expliquent de manière claire et précise tous les points théoriques et pratiques pour une excellente compréhension des outils MBTI® et CCTI®.

La partie « **Mettre en pratique** » vous propose plus de 20 exercices pour apprendre à mieux vous connaître, mieux comprendre l'autre et communiquer autrement.

Le lecteur est invité tout au long du livre à mettre en application ses connaissances en naviguant entre la théorie et les exercices.

Une dernière partie, « **Pour aller plus loin** », vous présente des outils complémentaires :

- un lexique pour faire le point sur la terminologie précise ;
- un plan d'autoformation pour vous guider dans la lecture de l'ouvrage ;
- un programme de session de formation pour les professionnels qui souhaitent mettre en place une formation sur ce sujet ;
- une bibliographie pour continuer à approfondir le sujet.

Véritable outil d'autoformation, chaque titre de la collection est rédigé par un expert reconnu qui apporte au lecteur les éléments de réponse indispensables pour renforcer au quotidien ses compétences et ses savoir-faire.

Nous espérons que cet ouvrage vous rendra les meilleurs services dans vos activités personnelles et professionnelles. N'hésitez pas à nous écrire pour nous faire part de vos remarques, critiques et suggestions :

ESF Sciences humaines – Service Lecteurs
3, rue Geoffroy-Marie – 75009 Paris
info@esf-scienceshumaines.fr

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	9
La démarche typologique	9
Les indicateurs typologiques: bref historique	10
1. LES PRÉFÉRENCES PSYCHIQUES	13
La notion de préférence	13
Les attitudes: Extraversion/Introversion	16
Les fonctions: Perception/Jugement	21
La préférence pour la Perception ou le Jugement	35
L'embarras du choix	42
Préférences et types	44
2. LES 8 FONCTIONS ORIENTÉES	47
Remarques générales	47
Sensation extravertie - Intuition introvertie	49
Sensation introvertie - Intuition extravertie	52
Pensée extravertie - Sentiment introverti	54
Pensée introvertie - Sentiment extraverti	56
3. LES LOIS DU DÉVELOPPEMENT DE LA PERSONNE	59
Principe de différenciation	59
Principe d'émergence	69
Principe d'individuation	72

4. LES 16 TYPES DE PERSONNALITÉ	85
ISTJ	87
ISFJ	90
INFJ	93
INTJ	97
ISTP	100
ISFP	103
INFP	106
INTP	109
ESTP	112
ESFP	115
ENFP	119
ENTP	122
ESTJ	125
ESFJ	129
ENFJ	133
ENTJ	136
5. LES 4 TEMPÉRUMENTS	141
Les familles de types	141
Présentation des tempéraments	144
6. LES TYPES D'ORGANISATION	153
Approche statistique	154
Approche culturelle	157
Conclusion	173
7. LES UTILISATIONS DE LA DÉMARCHE TYPOLOGIQUE EN ENTREPRISE	175
L'orientation professionnelle	175
La dynamique d'équipe	179

8. LES INDICATEURS TYPOLOGIQUES	195
La théorie du type	195
Caractéristiques et critères	197
Conclusion	204
CONCLUSION	205

METTRE EN PRATIQUE

Exercice 1 : La notion de préférence	209
Exercice 2 : Découvrez votre type	210
Exercice 3 : Extraversion/Introversion	211
Exercice 4 : Sensation/Intuition	213
Exercice 5 : Pensée/Sentiment	215
Exercice 6 : Jugement/Perception	216
Exercice 7 : La croix des fonctions	217
Exercice 8 : Table des types et hiérarchie des fonctions	218
Exercice 9 : Découverte des tempéraments	219
Exercice 10 : Table des types détaillée	220
Exercice 11 : Profil de groupe	221
Exercice 12 : Préférences et professions	222
Exercice 13 : Professions et types	223
Exercice 14 : Analyse de groupe	226
Exercice 15 : Le groupe idéal	227
Exercice 16 : L'organisation idéale	228
Exercice 17 : Exercice leadership	229
Exercice 18 : Questions style de leadership	230
Exercice 19 : Parle-moi en type	231
Exercice 20 : Parler en type	232
Exercice 21 : Grille d'interface	233
Exercice 22 : Processus d'ajustement d'interface	234
Exercice 23 : Résolution de problèmes et fonctions	235

POUR ALLER PLUS LOIN

LEXIQUE	239
PLAN D'AUTOFORMATION	243
PROGRAMME DE SESSION DE FORMATION	245
BIBLIOGRAPHIE	249
CONSTRUCTION DU CCTI	253

INTRODUCTION

Lorsque cet ouvrage est paru en 1994, la démarche typologique était encore peu connue en France. Depuis que nous l'avons introduite, des milliers de professionnels RH ont été formés, des centaines de milliers de clients en ont bénéficié dans des contextes divers : cohésion d'équipe, coaching, développement personnel... Le propos s'est nuancé au fil de l'expérience ; les quatre fonctions psychiques se sont « subdivisées » en huit fonctions selon leur orientation ; la dynamique des fonctions et le chemin de développement se sont approfondis grâce au travail intensif avec le Dialogue Intérieur.

Tout ceci explique que cet ouvrage est régulièrement actualisé et révisé. Il permettra ainsi à son lecteur, ancien ou nouveau, de bénéficier au mieux des derniers apports de la démarche typologique.

LA DÉMARCHE TYPOLOGIQUE

La démarche typologique s'insère dans le vaste courant de connaissance de soi. Telle qu'elle est décrite ici, elle prend son origine directe chez Carl Gustav Jung ; elle s'est ensuite développée tout au cours du xx^e siècle en s'appuyant sur des indicateurs typologiques spécifiques.

C.G. Jung

La pensée de Jung présente plusieurs caractéristiques qui lui font tenir une place originale dans la psychologie et son approche est particulièrement opérationnelle pour notre propos.

● **C'est tout d'abord une vision intégrative de l'homme**, dont toutes les dimensions sont prises en compte. Cela est particulièrement important dès lors que l'implication demandée à chacun dans son travail met en jeu les

différents aspects de la personnalité, les compétences professionnelles et les aptitudes personnelles.

● **C'est ensuite une vision positive du rôle que joue l'inconscient** dans le développement de la personne. Il n'est pas ce trou noir prêt à nous faire trébucher, mais une réserve de découverte et de création. Il nous appartient d'apprendre à le connaître et à le reconnaître pour qu'il alimente notre potentiel créatif.

● **C'est enfin une vision dynamique**, car entièrement fondée sur la loi des polarités dont nous trouverons des applications tout au long de cet ouvrage. Conscient/inconscient, positif/négatif ne sont que quelques exemples de la polarité inhérente à la nature humaine. Cette polarité est à l'origine de nos tensions, de nos déchirements ; mais elle est aussi la source de notre dynamisme, de notre volonté de progrès, de notre vie même. *Vita in motu*, disaient les Anciens (« la vie est dans le mouvement »). Et il n'y a pas de mouvement sans passage, sans changement d'état, sans qu'il y ait deux pôles opposés.

À partir de ses observations concrètes du fonctionnement bipolaire et dynamique de l'homme, Jung a mis en lumière l'existence de différents types de structures mentales, qu'il a nommés attitudes et fonctions. Il a présenté la typologie qu'il en a tirée dans *Types psychologiques*¹, ouvrage que sa longueur et sa densité réservent au lecteur passionné ! Les 76 dernières pages ont un intérêt tout particulier car Jung y donne la définition des principaux termes qu'il utilise. Nous nous y référerons souvent, explicitement ou même implicitement.

LES INDICATEURS TYPOLOGIQUES : BREF HISTORIQUE

Pour aussi passionnante qu'elle soit, l'approche de Jung serait restée confinée dans des cercles restreints si au cours du xx^e siècle ne s'étaient développés des indicateurs la mettant en oeuvre de façon concrète, à la portée d'un plus grand nombre.

Le premier du genre est certainement le « Gray-Wheelwright », créé dans les années 1930 par deux analystes élèves de Jung, Horace Gray et Joseph Wheelwright ; ce questionnaire a fait l'objet d'une refonte complète en 2006.

1. Librairie de l'Université, Georg et Cie SA, Genève, 1950 et 1983 (première parution 1920).

Le plus connu à ce jour est l'Indicateur typologique de Myers-Brigg®, ou « MBTI® ». Après une vingtaine d'années d'expérimentation menée par Isabel Myers à partir de 1942, le MBTI®, a été publié pour la première fois en 1962 par l'université de Princeton à des fins de recherche. En 1975, Isabel Myers en confiait l'édition et la diffusion à un éditeur, CPP (Consulting Psychologist Press). Depuis, cet indicateur a rencontré un large succès. Nous l'avons, pour notre part, introduit en France et avons contribué fortement à son développement pendant une vingtaine d'années.

À peu près à la même époque, en 1978, deux analystes jungiennes, June Singer et Mary Loomis, développèrent un autre instrument, remis à jour en 1996, le SL-TDI (Singer-Loomis Type Development Inventory).

Les années 1990-2000 ont vu le développement de la démarche typologique et la création de nouveaux questionnaires, présentant chacun leurs avantages. Sans compter les nombreux questionnaires d'inégale valeur accessibles sur Internet, mentionnons parmi les plus sérieux et au risque d'en oublier: l'inventaire typologique de développement de Golden, le Jungian Type Index, le Jungian Type Indicator, le Majors Personality Type Indicator. Et notons bien sûr notre propre questionnaire, le CCTI®, (Cailloux-Cauvin Type Indicator), qui se démarque par son haut degré de validité et sa concision.

Caractéristiques de l'approche typologique

Le principe de l'approche typologique est simple: les variations de comportement que l'on observe entre les individus ne sont pas le résultat du hasard mais la conséquence de préférences spontanées concernant quatre dimensions fondamentales. La combinaison de ces préférences conduit à des familles de caractères ou « types psychologiques ».

Cette démarche présente de nombreux avantages.

- **Elle ne juge pas** : il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses, mais des manières d'être et d'agir différentes, dont il nous appartient de prendre conscience pour mieux les adapter aux différentes situations.
- **Elle décrit en finesse le fonctionnement de la personnalité** en mettant en relief les points forts et les difficultés éventuelles de chacun et propose des démarches d'amélioration appropriées.

● **Elle fournit un langage** pour aborder objectivement, en les nommant, des réalités souvent insaisissables; il permet ainsi d'en avoir une certaine maîtrise. Nommer est l'activité de base qui permet à la connaissance de se développer : Adam n'a-t-il pas commencé par faire défiler devant lui la création et par donner un nom « à tous les bestiaux, aux oiseaux du ciel et à toutes les bêtes sauvages » ?

● Ce faisant, **elle offre une grille de lecture** qui favorise l'épanouissement et l'autonomie de chacun; de même que nous construisons des phrases différentes avec des mots semblables, de même chacun d'entre nous est différent dans l'utilisation de préférences qu'on retrouve d'un individu à l'autre.

● **Elle permet ainsi de comprendre les différences d'une personne à l'autre** et d'en tirer parti, d'accepter l'autre non plus « malgré » mais « pour » sa différence.

C'est dire que la typologie se prête à de nombreuses utilisations et, notamment :

→ *orientation personnelle et professionnelle, bilan de compétences*: elle facilite les choix en précisant pour chacun les secteurs les plus adaptés à ses capacités et à ses motivations personnelles;

→ *développement personnel*: elle aide à développer son potentiel propre et à enrichir sa personnalité en devenant de plus en plus ce que l'on est vraiment;

→ *coaching*: elle permet une action en profondeur en matière de communication, résolution de problèmes, prise de décision, style de leadership, gestion du stress, organisation du temps;

→ *management d'équipe*: elle favorise les relations interpersonnelles, la répartition des rôles, la gestion des conflits, le soutien à la motivation.

Dans les chapitres qui suivent, nous approfondirons les éléments constitutifs de la démarche typologique et les différentes utilisations qui peuvent en être faites.

METTRE EN PRATIQUE

Dans cet ouvrage, le lecteur est invité tout au long du livre à mettre en application ses connaissances grâce aux exercices, p. 209 et suivantes.

1

LES PRÉFÉRENCES PSYCHIQUES

La typologie est construite autour de quatre dimensions. Chacune de ces dimensions est définie par deux pôles opposés, entre lesquels nous avons une préférence. L'hypothèse fondamentale de Jung 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 prédilection spontanée, non réfléchie.

LA NOTION DE PRÉFÉRENCE

La meilleure façon de procéder pour aborder la notion de préférence consiste à commencer par faire l'exercice 1 p. 209. Diverses constatations s'imposent à l'occasion de cet exercice :

- une évidence : nous avons chacun une main « préférée ». Non pas par un choix délibéré et conscient, mais parce que c'est la main dont nous nous servons « naturellement ». Et, par conséquent, elle est habituellement la plus déliée, la plus habile, ce qui ne fait que renforcer le fait que nous préférons l'utiliser ;
- pourtant nous avons tous deux mains, sauf exception ; et les deux nous servent, ô combien ! Faites l'expérience de passer deux heures un bras bandé derrière le dos... Souvent même, main droite et main gauche doivent fonctionner ensemble. Leur complémentarité les rend indissociables, voire

indiscernables. À preuve ce *koan zen*¹ : quel est le bruit fait par chaque main quand vous applaudissez ?

→ le vocabulaire trahit les préjugés majoritaires: la main dominante est « adroite », alors que l'autre est « maladroite » ou « gauche ».

D'ailleurs, le mot latin qui veut dire « gauche » n'a-t-il pas donné en français « sinistre » ? Ce qui est statistiquement majoritaire devient normal, ce qui est normal devient la norme et, par conséquent, être dans la minorité statistique est une déviance. Il fut un temps où l'on contraignait les gauchers à écrire de la « bonne main » ; et même maintenant...

→ avec la main dominante, tout se passe rapidement. Il y a peu de commentaires à faire. Avec la main non dominante, les choses sont naturellement beaucoup plus difficiles, mais les commentaires jaillissent spontanément et sont très nombreux. On maîtrise bien la routine ; mais c'est dans la nouveauté qu'est l'énergie.

Tout ce que nous venons de dire s'applique directement aux préférences psychologiques :

→ nous disposons d'un ensemble de possibilités mais notre constitution personnelle, notre éducation nous amènent à privilégier les unes aux dépens des autres. La répétition crée le bon usage, du moins en général, car la corrélation n'est pas parfaite on peut aussi se tromper avec régularité. En tout cas, elle crée un confort d'habitude, une « routine » au sens de procédure connue à laquelle on peut faire confiance ;

→ notre manière de faire est si bien ancrée qu'il nous paraît incompréhensible que d'autres puissent faire autrement. D'autant que s'ils font autrement que nous, cela veut dire qu'ils utilisent le pôle qui est celui de notre « gaucherie » ; de là à penser qu'ils sont aussi gauches que nous en ce domaine, et cela en permanence puisqu'il s'agit de leur préférence, il n'y a qu'un pas que nous franchissons spontanément. À moins que nous ne fassions jouer la comparaison en notre défaveur, induisant alors jalousie de les voir réussir là où nous échouons ou bien culpabilité de ne pas être capables de répondre aux attentes des autres, ou de nous-mêmes ;

→ chaque institution se caractérise par des préférences communément partagées, qui sont un des éléments de la culture du groupe. Alors, l'individu

1. Un *koan* est une forme de devinette à laquelle il n'y a de réponse possible qu'en transcendant la question. Les maîtres zen posent des questions de ce type à leurs disciples pour leur apprendre à voir la réalité autrement.

qui n'a pas les mêmes normes n'est pas seulement minoritaire: il est « déviant » et doit « se corriger », voire « être corrigé »;

→ pourtant, c'est dans la part de nous-mêmes que nous n'exploitons pas spontanément que gît précisément le plus grand potentiel d'énergie et de développement.

La notion de préférence ainsi précisée, il reste à décrire les polarités elles-mêmes. Pour chacune nous donnerons successivement: les principaux traits caractéristiques; les excès possibles et les perceptions réciproques négatives; une série de mots clés; des personnalités représentatives et la fréquence.

Trois remarques préalables pour tirer profit de ces descriptions:

→ nous disposons tous des deux pôles de chaque dimension, même si nous avons une préférence. Utilisez-les comme des repères, non comme des descriptifs personnels;

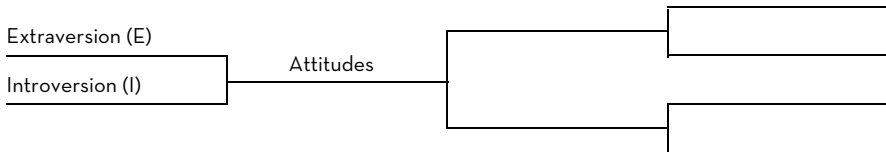
→ en tout état de cause, il s'agit de ce que les personnes qui préfèrent le pôle A au pôle B *tendent* à faire habituellement, mais qu'elles ne font pas toujours nécessairement. Il s'agit de traits qu'on retrouve communément, « statistiquement », mais la statistique ne rend pas compte de chaque cas particulier. À vous de voir les ressemblances et les différences et le type dont vous vous rapprochez le plus. Même si pour alléger le texte nous n'écrivons pas tout le temps: « la personne qui préfère le pôle A *tend habituellement* à » mais plutôt « la personne de type A *est* », souvenez-vous que c'est toujours la première formulation qui doit être entendue;

→ nous vous suggérons de lire les descriptions qui vont suivre de façon active: pour chacune des dimensions, demandez-vous quel est votre pôle préféré. Pour cela, regardez comment vous agissez lorsque vous n'avez pas de contrainte extérieure, ce que vous faites naturellement, « spontanément ». Pour vous faciliter la tâche, prenez dans la partie « Mettre en pratique » l'exercice 2, « Découvrez votre type ». Bien sûr, si vous voulez aller plus loin, nous vous recommandons d'utiliser un indicateur typologique dans le cadre d'un entretien avec un professionnel qualifié. Cela vous permettra de valider vos propres observations.

LES ATTITUDES: EXTRAVERSION/INTROVERSION

Nous désignons par « attitudes² » les deux pôles de la dimension de la psyché qui en donnent l'orientation :

- soit vers le monde extérieur (Extraversion, désignée par la lettre « E »);
- soit vers le monde intérieur (Introversion, lettre « I »).



L'Extraversion est donc l'orientation du sujet vers le « dehors », vers le monde des personnes, des choses, des événements, tant pour y puiser son énergie que pour y exprimer son action. L'Introversion est l'orientation du sujet vers le « dedans », vers le monde des pensées, des sentiments et des états intérieurs, tant pour s'y ressourcer que pour s'y exprimer.

Exemple typique : que fait l'extraverti le vendredi soir, après une semaine fatigante ? Il consulte son carnet d'adresses pour savoir chez quels amis il va passer la soirée et décroche son téléphone. L'introverti, lui, referme sa porte, allume un feu dans la cheminée, met un disque et se plonge dans la lecture.

► Principaux traits caractéristiques

Cette orientation du sujet vers le monde extérieur ou vers le monde intérieur se traduit par des comportements typiques pour chacune de ces deux préférences.

L'extraverti habituellement tend à agir d'abord et à réfléchir ensuite; l'introverti réfléchit longtemps avant de passer à l'action. Pour le premier, la séquence d'apprentissage est: action - réflexion - action; pour le second: réflexion - action - réflexion.

L'extraverti pense à haute voix; il a besoin de parler pour former sa pensée; son discours est donc changeant, et ne craint pas les contradictions successives, puisqu'il exprime le mouvement de sa réflexion. L'introverti ne

2. Notons que Jung utilise le plus souvent le mot « attitude » dans le sens plus large de « disposition de la psyché à agir ou à réagir dans une certaine direction ». Cette acception est proche du langage courant. Nous différencions ici « attitudes » et « fonctions » dans le but pratique de déterminer la dynamique des fonctions, ce que nous ferons au chapitre suivant.

parle qu'après mûre délibération; il n'énonce à haute voix que ce qu'il a bien réfléchi; il n'exprime que ce qui lui paraît ferme et définitif.

Évidemment, lorsqu'ils s'écoutent l'un l'autre, des difficultés peuvent émerger. L'introverti croit que ce qui est exprimé est le résultat d'une longue réflexion; il est donc surpris par les variations de l'extraverti et a envie de lui demander de ne parler que quand il sera au clair. L'extraverti, lui, attend un développement de la première phrase qui pour lui n'est qu'un point de départ; il est donc étonné du silence qui la suit et a envie de dire: « et ensuite ? ».

De la même manière, un extraverti répondra immédiatement à la question posée, alors que l'introverti prendra le temps de la réflexion, ce qui amènera l'extraverti à reposer sa question, croyant que l'introverti ne l'a pas entendue, puisqu'il n'a pas répondu. Le fait de reposer la question ne pourra naturellement que perturber l'introverti dans sa réflexion et donc rallonger le temps de réponse. Mais, naturellement, le fait qu'il ne réponde pas ne peut que troubler l'extraverti et l'amener à reposer sa question. C'est alors fréquemment un cercle vicieux qui peut aboutir au traditionnel: « Tu ne m'écoutes jamais quand je te parle », prélude à une bonne scène de ménage. Si, par exemple, l'introverti peut accuser réception de la question - « j'ai entendu » - en sorte que l'extraverti sache qu'il n'avait pas parlé à un sourd et puisse ainsi lui laisser le temps de la réflexion, la solution est en bonne voie.

À force de réfléchir à ce qu'il va dire, l'introverti finit même parfois par croire de bonne foi qu'il l'a dit. La force de la vie intérieure est telle pour lui qu'il l'associe spontanément à une forme de télépathie ! En bref, si vous ne savez pas ce que pense ou sent un extraverti, c'est que vous ne l'avez pas écouté, car il l'a probablement déjà verbalisé; si vous ne savez pas ce que pense ou sent un introverti, c'est que vous ne le lui avez pas demandé, car il y a peu de chances pour qu'il vous le dise sans cela.

L'extraverti aime le contact, même et peut-être surtout quand il est imprévu et spontané; l'introverti aime mieux être prévenu de la visite. Le téléphone sonne; l'extraverti se dit spontanément: « Chouette ! qui m'appelle ? », l'introverti: « Zut ! qui me dérange ? »

Certains préceptes du management ne sont rien d'autre que des préférences érigées en dogme. Par exemple, le management by wandering around, qui consiste à visiter régulièrement les différents postes de travail pour garder le contact et savoir de façon informelle ce qui se passe, est une très bonne démarche... d'extraverti. Un introverti n'y trouvera pas son compte et devra procéder autrement. Ainsi, dans une grande société, le comité de direction avait décidé il y a quelques années de supprimer au siège social la salle de restaurant propre aux directeurs et de se mêler pour le repas à l'ensemble du personnel. Le président, initiateur de ce mouvement mais fort

introverti, se déclara pour sa part incapable d'aller s'asseoir à la table d'autres personnes sans avoir un motif pour leur parler. Et pendant tout un temps, il procéda par invitations téléphoniques, quelques minutes avant le repas, des personnes avec qui il souhaitait établir un nouveau contact.

La politique des portes de bureau ouvertes ou fermées est également un bon reflet de la préférence pour l'Extraversion ou l'Introversion. On entend souvent dire : « Chez nous, la communication est facile ; d'ailleurs, les portes des bureaux sont toujours ouvertes. » Et il est souvent sous-entendu que la porte fermée signifie isolement, repli, voire même un abri pour cacher le « far niente ». Or, il s'agit là typiquement de normes extraverties, socialement les mieux admises. La porte toujours ouverte est une gêne pour l'introverti qui estime mieux communiquer en accordant un temps spécifique à un entretien qu'en se laissant interrompre à tout moment. Les bureaux paysagers conviennent à certains, en général des extravertis, très mal à d'autres, les introvertis, qui se sentent ainsi plus mis en cage que s'ils travaillaient seuls dans une petite pièce.

Dans une école de gestion, il y avait une controverse permanente parmi les administratifs entre, d'une part, celles et ceux qui pensaient qu'il fallait que la porte des bureaux soit toujours ouverte aux étudiants, la valeur sous-jacente étant celle du service et, d'autre part, celles et ceux qui estimaient qu'il fallait imposer un certain horaire, les valeurs sous-jacentes étant l'éducation et l'efficacité. Derrière les arguments interminables, se cachait une réalité toute simple : les premiers étaient majoritairement des extravertis, les seconds des introvertis. Toute tentative des uns pour imposer leurs valeurs aux autres était d'avance vouée à l'échec.

En société, l'extraverti est un briseur de glace, celui qui fait volontiers les présentations, établit les liens entre les personnes, initie les conversations et les anime. Son talent est d'établir le contact. L'introverti ne parle facilement que sur un sujet qu'il connaît bien ou qui lui tient à coeur. Sa conversation mondaine aura tendance à être monosyllabique : « Oui, non, merci, je vous en prie. » Son talent est d'approfondir le contact.

En réunion, l'extraverti parle facilement le premier, relance la balle, cherche à « faire parler » les silencieux, ce qui, vu du côté de l'introverti, consiste le plus souvent à l'assaillir de questions sans lui laisser le temps d'y répondre. Or, l'introverti a besoin de silence pour parler ; il émettra alors des idées réfléchies sur lesquelles il reviendra plus difficilement que l'extraverti. S'il s'agit d'exprimer des idées, d'être créatif au sein du groupe, l'extraverti le fera facilement et immédiatement ; l'introverti préférera que le temps de travail en groupe soit encadré par des temps de travail individuel, soit avant pour préparer ses idées, soit après pour les élaborer.

L'extraverti communique plus volontiers par la parole que l'introverti qui préfère l'écrit. C'est pourquoi il n'existe pas de canaux exclusifs de communication ; il importe de choisir celui qui est le mieux adapté à son