

ENTJ

Donner un cap,
faire avancer



Te

Ni

Se

Fi



KYRIAN HERMANSEN

COLLECTION DES PERSONNALITÉS

EXTRAIT GRATUIT

Quand tu vois déjà la suite

La discussion avance, mais personne ne sait encore ce qui sera décidé. Tu repères une priorité, imagines un ordre de travail et commences à répartir les étapes. Ce mouvement peut te sembler naturel. Les autres y trouvent parfois un soulagement ; parfois, ils auraient aimé être consultés plus tôt.

Ce livre s'adresse à cette envie de faire avancer les choses. Il laisse aussi une place au doute après une décision, à la fatigue de porter un projet et aux convictions que l'on explique moins facilement qu'un planning. Tu peux te reconnaître dans le profil ENTJ en étant discret, débutant ou peu intéressé par les fonctions de direction.

La commandante de la couverture représente une énergie : regarder une situation, choisir un cap et inviter d'autres personnes à le construire. Son costume appartient à notre univers illustré. Il ne transforme pas les quatre lettres en grade ni en preuve d'autorité.

Garde près de toi un projet réel, même petit. Nous y reviendrons pour distinguer ce que tu veux obtenir, ce que tu crois comprendre et ce que tu souhaites préserver. Certaines pages te ressembleront davantage que d'autres. Les écarts font aussi partie de la lecture.

Le parcours

07 D'où vient le modèle ?

19 Lire les quatre lettres

33 Comprendre les huit fonctions

49 Rencontrer le profil ENTJ

61 Te : organiser pour agir

71 Ni : chercher une direction



La rencontre avec Freud

Jung commence à correspondre avec Sigmund Freud en 1906. Leur relation prend rapidement une place importante dans le développement du mouvement psychanalytique. Jung défend des idées freudiennes dans un milieu médical qui leur est souvent hostile ; Freud voit en lui un allié de premier plan. [1]

Les lettres conservées donnent accès à cette relation autrement qu'à travers une légende. L'admiration est vive, puis le ton change. À la fin de 1912, les tensions personnelles et intellectuelles sont devenues difficiles à contenir. Leur rupture se précise en 1913. [2]

Il serait tentant d'y voir une simple histoire de maître et d'élève, ou d'expliquer le désaccord par deux profils de personnalité. Ce raccourci ferait disparaître le contenu de leur débat. Ils ne donnent pas le même statut à certaines idées fondamentales, notamment à la libido et à l'inconscient.

Lire cette histoire aide à poser une règle pour la suite : comprendre une différence ne consiste pas à attribuer une étiquette à chacun. Il faut encore écouter les arguments, examiner les expériences et accepter qu'un désaccord porte réellement sur le fond.

Myers et Briggs changent d'échelle

Katharine Cook Briggs s'intéresse déjà aux différences de personnalité lorsqu'elle découvre les travaux de Jung en anglais. Elle les étudie, les applique et transmet cet intérêt à sa fille, Isabel Briggs Myers. Cette dernière travaille pendant des décennies à transformer une théorie des types en un instrument d'évaluation. [6]

La première forme de recherche du MBTI, appelée Form A, paraît en 1943. [7] Le projet évolue ensuite, avec des versions successives et un travail sur les questions, les scores et leur interprétation. Le MBTI possède ainsi sa propre histoire ; il n'est pas un questionnaire rédigé par Jung.

Le changement d'échelle est considérable : passer d'une description théorique à des réponses standardisées suppose de choisir des formulations, des règles de calcul et des catégories. Aucune de ces opérations n'est neutre. Elles rendent l'outil utilisable, tout en posant des questions de mesure.

Dans les pages suivantes, « modèle » désignera le cadre d'interprétation. « Instrument » désignera le questionnaire officiel et ses procédures. Un test indépendant trouvé en ligne peut reprendre des idées du modèle sans posséder les mêmes questions, les mêmes études ni les mêmes qualités de mesure.

Pourquoi Te-Ni-Se-Fi ?

1. N et T indiquent les préférences de perception et de jugement du code ENTJ.
2. J désigne une fonction de jugement extravertie : T devient ici Te.
3. E place cette fonction extravertie en dominante. La perception auxiliaire est alors introvertie : Ni.
4. La convention retenue place Se, opposée à Ni, en troisième position, puis Fi, opposée à Te, en quatrième. [10, 12]

Te

Préciser le résultat et ses conditions

Ni

Chercher une direction d'ensemble

Se

Observer ce qui se passe maintenant

Fi

Reconnaître ce qui compte personnellement

Ces questions servent de repères dans les exemples du livre. Elles ne résument pas toute la théorie et ne permettent pas de typer une personne à partir d'un geste ou d'une phrase.

Rencontrer le profil ENTJ

Prendre une initiative, choisir une direction et découvrir ce que cette manière d'avancer demande à soi comme aux autres.



Le plaisir de rendre les choses possibles

Un projet peut devenir intéressant au moment où il cesse d'être une intention vague. Tu vois une ressource disponible, une personne à solliciter, un ordre de travail. Le plaisir vient parfois de cette transformation : quelque chose qui n'existait que dans la conversation commence à pouvoir se faire.

Ariane découvre que la halle du quartier pourrait accueillir une journée culturelle. Elle demande les dates, contacte deux associations et esquisse un programme. Son initiative rend la discussion concrète. Elle crée aussi des attentes : les personnes contactées pensent déjà que certains choix sont arrêtés.

Dans la lecture ENTJ proposée ici, nous suivrons ce passage rapide entre jugement et organisation. Son intérêt dépend de la qualité des informations et de la place laissée aux personnes concernées. Agir tôt peut débloquer un projet ; cela peut aussi engager les autres avant qu'ils aient réellement choisi.

Reviens à une initiative récente. Qu'as-tu rendu possible ? Qu'as-tu présenté comme provisoire ? Si tu as du mal à répondre à la deuxième question, vérifie ce que les autres ont compris de ton annonce.

Te

Organiser pour agir

Préciser les critères, rendre les engagements lisibles et vérifier ce que l'organisation permet réellement d'obtenir.



Un jugement qui rencontre le monde

Chez Jung, la pensée extravertie oriente le jugement en rapport avec les données objectives et les idées reconnues dans le monde extérieur. [5] « Objectif » ne signifie pas que la personne aurait accès à une vérité sans interprétation. Les critères retenus restent à examiner.

Dans nos applications, Te nous aidera à demander : quel résultat cherchons-nous, avec quelles ressources, et comment saurons-nous si nous l'avons atteint ? Ces questions rendent un projet discutable. Elles permettent aux autres de vérifier une proposition au lieu de devoir seulement croire à l'assurance de celui qui la présente.

Ariane veut une journée « réussie ». Le mot ne suffit pas pour répartir le travail. L'équipe précise ce qu'elle attend : les ateliers annoncés peuvent se tenir, les participants trouvent leur place et les bénévoles connaissent leur rôle. Chaque exigence appelle une vérification différente.

Le risque apparaît quand un critère pratique devient le seul critère légitime. Tout ce qui importe ne se compte pas facilement. Une organisation sérieuse peut accueillir des observations qualitatives et reconnaître qu'une information reste incomplète.

Un retour que l'autre peut utiliser

« Ce n'est pas assez clair » exprime une insatisfaction, mais donne peu de prise pour corriger. La personne doit deviner ton attente, parfois au moment où elle se sent déjà évaluée. Un retour devient plus utile lorsqu'il décrit un écart précis entre le travail et son usage.

Samir présente le panneau d'accueil. Ariane remarque que les horaires sont difficiles à repérer. Elle peut dire où elle les a cherchés et ce qui manque pour un visiteur qui entre. La discussion porte alors sur la lisibilité du panneau, plutôt que sur le sérieux de Samir.

Sépare ce qui empêche l'usage de ce qui relève de ton goût. Une couleur que tu aurais choisie autrement n'a pas le même statut qu'une information absente. Indique aussi ce qui fonctionne : la personne saura ce qu'elle peut conserver en retravaillant le reste.

Avant de donner un retour, demande-toi quelle action concrète il rend possible. Si ta phrase ne suggère aucune vérification ni modification, précise l'exemple. L'objectif est que l'autre puisse poursuivre son travail avec davantage de repères.



La réunion qui semblait déjà terminée

Ariane arrive avec un programme presque complet. Elle a réservé un créneau pour chaque atelier et prévu l'accueil. Elle présente le document, demande si tout va bien, puis commence à parler de l'impression.

Léa l'arrête. Deux créneaux se chevauchent alors qu'ils utilisent le même matériel. Samir ajoute qu'une seule personne ne pourra pas accueillir les arrivants tout en répondant aux questions dans la halle. Ariane regarde son tableau : sur le papier, toutes les cases étaient remplies.

Elle reprend la réunion par les dépendances. Quel matériel doit circuler ? Quelles tâches demandent une présence simultanée ? Les remarques modifient le programme. L'équipe supprime un atelier et décale l'ouverture d'un autre.

La première organisation avait permis de commencer la discussion, mais elle ne contenait pas encore le savoir de chacun. Ariane conserve le document initial pour comparer les changements. Elle note surtout une question à poser la prochaine fois : « Qu'est-ce que ce planning vous demande de faire au même moment ? »

Atelier Te : rendre un accord praticable

Choisis une petite tâche que tu dois réaliser avec quelqu'un. Utilise une demande réelle, dont le résultat pourra être observé dans les prochains jours.

1. Le résultat · Décris ce qui doit exister à la fin et à qui cela servira. Évite les seuls adjectifs « bien », « complet » ou « professionnel » : ajoute un usage concret.

2. Les conditions · Note les moyens disponibles et les contraintes indispensables. Distingue ce qui est confirmé de ce qui reste supposé.

3. La responsabilité · Précise qui réalise la tâche, ce que cette personne peut décider et à quel moment elle doit demander un arbitrage. Vérifie son accord.

4. La vérification · Choisissez ensemble comment constater que le résultat répond à la demande. Fixez aussi le moment où signaler un obstacle.

Après l'essai, demande ce qui était clair et ce qui a dû être deviné. Conserve une seule amélioration pour la prochaine demande. Le document peut tenir en quelques lignes ; sa longueur ne mesure pas sa qualité.

Un essai répond à une question

Construire un prototype peut devenir une nouvelle manière de perfectionner le projet sans apprendre davantage. Si tu ne sais pas ce que l'essai doit vérifier, toute amélioration visuelle paraît utile. Le travail s'allonge et la décision reste au même point.

L'équipe veut savoir si un visiteur comprend seul où commencer. Elle installe une version simple du panneau et demande à une personne extérieure de trouver l'atelier annoncé. Le but n'est pas encore de choisir la couleur définitive. Il est d'observer où la personne cherche l'information et ce qu'elle comprend.

Avant l'essai, formule une question limitée et la décision qui dépend de sa réponse. Prévois ce que tu observeras, sans guider constamment la personne vers le résultat attendu. Une aide donnée trop tôt peut masquer la difficulté que tu cherchais.

Après l'essai, distingue ce qui a été vu de ce qui est supposé. Une seule personne peut révéler un problème concret ; elle ne représente pas tout le public. Utilise l'observation à son échelle et décide quelle vérification supplémentaire serait utile.



Quatre questions autour d'une décision

Tu prépares une décision qui engage d'autres personnes. Prends un moment pour chaque regard, puis reviens à ce qui demande réellement une réponse.

Te

Quel résultat attendons-nous ? Avec quels critères et quels moyens ?

Ni

Quelle direction donne du sens à ce choix ? Quelle hypothèse la soutient ?

Se

Que pouvons-nous observer ou essayer dans les conditions présentes ?

Fi

Qu'est-ce qui compte personnellement ? Quelle limite doit être formulée ?

Ces questions sont des outils de lecture. Elles ne distribuent pas les personnes dans quatre cases et ne remplacent pas les connaissances nécessaires au projet.

Termine par une décision limitée : ce qui est fixé, ce qui reste ouvert et le prochain moment de vérification.

Sources : histoire et fondements

Les liens ci-dessous sont cliquables. Sources consultées le 27 octobre 2026. Les résumés sont rédigés pour ce livre ; aucune longue citation n'est reproduite.

[1] International Association of Analytical Psychology (IAAP). *Carl Gustav Jung*. Parcours psychiatrique et relation avec Freud. Lire la notice.

[2] IAAP / archives de l'ETH Zurich. *C. G. Jung's Letters to Sigmund Freud*. Présentation de la correspondance numérisée. Consulter.

[3] IAAP. *Volume 5: Symbols of Transformation*, résumé « The concept of libido ». Consulter.

[4] Jung, C. G. *Psychological Types*, note éditoriale : genèse et histoire des éditions. Aperçu de l'éditeur.

[5] Jung, C. G. (1921/1923). *Psychological Types*, chapitre X, traduction H. G. Baynes. Archives de York University. Lire le chapitre.

[6] Myers & Briggs Foundation. *Our Legacy*. Consulter.

[7] Myers & Briggs Foundation. *About the Research Grant Program*. Repère sur Form A, 1943. Consulter.

Sources : dynamique et regard critique

[8] IAAP. *The Red Book*. Contexte de l'individuation et limites d'une lecture réduite au perfectionnement personnel. Consulter.

[9] Myers & Briggs Foundation. *The Preferences*. Consulter.

[10] Myers & Briggs Foundation. *Type Dynamics: Overview*. Relations entre lettres, orientations et fonctions. Consulter.

[11] Myers & Briggs Foundation. *Ethical Use of the MBTI Assessment*. Préférences, compétences et usages. Consulter.

[12] Myers & Briggs Foundation. *The Processes of Type Dynamics*. Hiérarchie et nuance sur la tertiaire. Consulter.

[13] McCrae, R. R. et Costa, P. T. (1989). « Reinterpreting the Myers-Briggs Type Indicator from the perspective of the five-factor model of personality ». *Journal of Personality*, 57(1), 17-40. DOI : 10.1111/j.1467-6494.1989.tb00759.x. Lire le résumé.

Repère de lecture : les scènes, questions pratiques et ateliers sont des propositions originales. Le vocabulaire des fonctions sert à les organiser ; leur utilité ne constitue pas une validation de la théorie.

Donner une direction à ce qui compte

Une envie de faire avancer les choses, un cap à préciser, des personnes avec qui construire. Ce livre t'invite à regarder comment tes décisions prennent forme et ce qui mérite de rester visible dans l'action.

Te · Ni · Se · Fi : quatre repères pour organiser un engagement, examiner une direction, rencontrer le terrain et exprimer ce qui compte personnellement.

Des scènes fictives, des questions et des ateliers pour revenir à ton expérience. Tu peux conserver une pratique, discuter une interprétation ou reprendre une page à la lumière d'un nouveau projet.

Pour poursuivre : découvrir les profils, essayer le test rapide gratuit ou le test ultra complet gratuit.

