

50

PETITES EXPÉRIENCES  
DE PSYCHOLOGIE



# Psychologie du manager

pour mieux réussir au travail



Algeria-Educ.com

PATRICK AMAR

DUNOD

**50** petites expériences

# Psychologie du manager

pour mieux réussir au travail

Patrick Amar

DUNOD

*Illustration de couverture* : Laurent Audouin  
*Dessins* : Hervé Pinel

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique

s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2008

ISBN 978-2-10-053620-7

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° 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 et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de 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.

# Table des matières

---

|   |    |
|---|----|
| <b>Introduction</b> .....   | 3  |
| <b>Chapitre 1</b>   |    |
| <b>Le manager face à lui-même</b> .....   | 9  |
| 1 Qui suis-je ?<br><i>Analyse de la personnalité</i> .....                                      | 11 |
| 2 Tout comportement résulte d'un apprentissage<br><i>L'approche comportementaliste</i> .....    | 19 |
| 3 Quand on veut, on peut ?<br><i>Efficacité personnelle et théorie socio-cognitive.</i>         | 26 |
| 4 Oh miroir déformant de mon âme !<br><i>Cognitivisme et traitement de l'information</i> ....   | 31 |
| 5 Agissez sur vos pensées et comportements<br><i>L'approche cognitivo-comportementale</i> ..... | 38 |

|    |  |    |
|----|--|----|
| 6  | Êtes-vous interne ou externe ?<br><i>Théorie du lieu de contrôle</i> .....     | 44 |
| 7  | Vous contrôlez la situation ?<br><i>Théorie de l'impuissance acquise</i> ..... | 50 |
| 8  | Dans quel état j'erre ?<br><i>L'analyse transactionnelle</i> .....             | 57 |
| 9  | Vous vous défendez comment ?<br><i>Mécanismes de défense et coping</i> .....   | 64 |
| 10 | C'était tellement mieux avant...<br><i>Deuil et changement</i> .....           | 71 |

## Chapitre 2

|   |     |
|---|-----|
| <b>Le manager face au groupe</b> .....  | 77  |
| 11 Les voies du déni et de la justification<br>sont impénétrables<br><i>La dissonance cognitive</i> .....   | 79  |
| 12 Pourquoi si je pense que l'autre est un crétin,<br>il a plus de chance de le devenir...<br><i>Self fulfilling prophecy ou l'effet pygmalion</i> .... | 87  |
| 13 L'important, c'est d'être aimé...<br>et de ne pas se faire remarquer<br><i>Influence normative et conformisme</i> .....                              | 94  |
| 14 Nous avons les moyens de vous faire coopérer...<br>gentiment<br><i>Théorie de l'engagement et pied dans la porte</i> .                               | 100 |
| 15 Euh... comment vous dire... ?<br><i>La communication persuasive</i> .....  | 108 |
| 16 C'est moi qui décide !<br><i>Schémas et heuristiques de décision</i> .....   | 115 |

|    |  |     |
|----|--|-----|
| 17 | À qui la faute ?<br><i>L'erreur fondamentale d'attribution</i> . . . . .                                   | 124 |
| 18 | Comment gérer les personnalités difficiles ?<br><i>Les troubles de la personnalité</i> . . . . .           | 130 |
| 19 | Une émotion... vous n'y pensez pas !<br><i>L'intelligence émotionnelle</i> . . . . .                       | 136 |
| 20 | Pourquoi les autres ne sont-ils pas aussi<br>intelligents que moi ?<br><i>Les styles sociaux</i> . . . . . | 143 |

### Chapitre 3

|    |   |     |
|----|---|-----|
|    | <b>Le manager face à l'organisation</b> . . . . .                                     | 151 |
| 21 | Directif ou participatif ?<br><i>Le mouvement des relations humaines</i> . . . . .    | 153 |
| 22 | Are you globish?<br><i>Diversité et management interculturel</i> . . . . .            | 158 |
| 23 | Du compliqué au complexe<br><i>L'approche systémique</i> . . . . .                    | 166 |
| 24 | L'union fait la force ?<br><i>Caractéristiques des équipes performantes</i> . . . . . | 174 |
| 25 | Vous gérez comment...?<br><i>Le stress du manager</i> . . . . .                       | 182 |
| 26 | Et si vous coachiez ?<br><i>Le manager coach</i> . . . . .                            | 189 |
| 27 | Compétition ou coopération ?<br><i>Le dilemme du prisonnier</i> . . . . .             | 196 |
| 28 | Qu'est-ce qui fait courir ?<br><i>Théories de la motivation</i> . . . . .             | 203 |

|    |                                     |     |
|----|-------------------------------------|-----|
| 29 | Qui c'est le chef ?                 |     |
|    | <i>Théories du leadership</i> ..... | 210 |
| 30 | You know... I am happy !            |     |
|    | <i>Le bonheur du manager</i> .....  | 217 |
|    | <b>Index des notions</b> .....      | 227 |
|    | <b>Index des auteurs</b> .....      | 231 |

*À Monique,  
Avec qui tout a commencé...*

*À Élisabeth,  
Avec qui tout menace de finir...*



## Remerciements

---

Aux coachs, thérapeutes, consultants d'AXIS MUNDI qui ont inspiré certaines de ces réflexions et montrent l'exemple tous les jours.

Corinne Amar, pour son aide essentielle dans la revue et finalisation de l'ouvrage ; Pierre et Sylvie Angel, pour m'avoir, il y a quelques années, tendu la plume et la feuille blanche et m'avoir donné envie de la remplir ; Christian Dupont, pédagogue généreux et drôle des relations humaines en entreprise ; Laurent Gazet, fidèle compagnon de lecture et d'envolées parisiennes ; Lidia Mele, pour son amitié inconditionnelle et ses qualités d'être ; Michel Moral, grand professionnel pour son aide précieuse ; Hervé Pinel, talentueux illustrateur de ces pages, Armelle Saint Raymond, pour l'intelligence de ses réflexions ; Brigitte Vaudolon, directrice d'AXIS MUNDI, pour son grand professionnalisme et le plaisir que j'ai à travailler avec elle.

Et aussi à Philippe Baylet, Davide Mele, Marc Nahum, Carole et Jean-Marc Zerbib pour ce qu'ils sont et pour avoir accepté d'acheter l'ouvrage. L'auteur reconnaissant...



## Introduction

---

L'objectif de cet ouvrage est simple : mettre à la disposition de l'homme et de la femme d'entreprise des concepts et des outils issus du champ de la psychologie pour éclairer et enrichir leur pratique managériale, alimenter leur réflexion et ouvrir d'autres possibilités d'action. Le développement de la personne passe souvent par une meilleure connaissance de soi et de son environnement, un processus facilité par une prise de recul où alterne action et réflexion, réalisation soudaine ou approfondissement graduel.

Psychologie et management sont intimement liés : les théories organisationnelles et managériales renvoient toujours à une certaine conception de l'homme. L'opposition fondamentale dans la première moitié du <sup>xx</sup>e siècle entre l'organisation scientifique du travail, prônée par Taylor, Fayol ou Ford et le mouvement des relations humaines incarné notamment par Mayo, Lewin ou Maslow est autant managériale que psychologique. Les tenants du *one best way* insisteront sur l'importance d'un management directif, hiérarchique et planificateur qui dessine le profil d'un homme au travail logique et raisonnable, souhaitant être dirigé, évitant les responsabilités et recherchant avant tout la sécurité. Le mouvement des relations humaines met en avant au contraire une demande chez l'homme de respon-

sabilisation, d'implication et de réalisation suggérant les avantages d'un management participatif.

Les premières années (voire décennies !) d'une carrière focalisent et valident souvent le développement professionnel d'une personne sur les aspects essentiellement techniques d'une fonction. Il s'agit de développer une expertise (qu'elle soit industrielle, financière, logistique...), centrée sur la tâche. Cette préoccupation sur les *hard skills* peut laisser au bout du compte peu de place à l'humain, impureté méthodologique d'un système fortement empreint de cartésianisme, qui privilégie une vision positiviste et prévisible. Défaut majeur de l'homme par rapport à la machine ? son imprévisibilité. La mauvaise nouvelle : plus on avance dans l'organisation, plus on est tributaire d'enjeux humains pour lesquels on peut être insuffisamment préparé, qui prennent le pas sur des enjeux techniques et qui sont de plus en plus déterminants pour sa performance propre et celle de l'organisation. Vengeance du *soft* sur le *hard*. Et une personne qui ne se perçoit pas compétente sur un sujet a tendance à l'éviter, se coupant ainsi d'occasions d'apprendre, de tester de nouvelles choses, de se développer... Cercle vicieux où l'on fait plus de ce que l'on sait déjà faire et moins de ce que l'on pourrait apprendre à faire pour se développer. Voilà pour la mauvaise nouvelle. La bonne ? Nous nous sommes engagés avec l'éditeur à écrire une histoire qui finit bien donc la voici : si l'on suit le postulat behavioriste que tout comportement résulte d'un apprentissage (rappelez-vous comment vous avez appris durablement à un an à ne plus mettre les doigts dans la prise de courant), il suffit d'apprendre ! La plupart du temps, on ne naît pas leader ou manager, on le devient en apprenant, en s'entraînant, en chassant des pensées limitantes, en mettant en place des comportements nouveaux, en capitalisant sur des feedbacks positifs qui attestent de changements possibles, bref, le plus souvent, en le voulant.

Le champ de la psychologie est riche en enseignements applicables à l'entreprise. La psychologie traite des pensées, comportements, émotions de l'être humain en situation, c'est-à-dire en relation, avec lui-même et avec les autres. Nous convoquerons dans cet ouvrage plusieurs segments du champ psychologique qui ont leurs intersections puisqu'ils parlent fondamentalement de la même chose et qui éclairent la pratique managériale :

- celui de la psychologie clinique, qui interroge la constitution humaine et ses débordements, exerce souvent incertain entre normalité et pathologie. Nous y discuterons personnalité, efficacité personnelle, apprentissages, pensée positive, mécanismes de défense, théorie du lieu de contrôle, de l'impuissance acquise, intelligence émotionnelle, changement ;
- celui de la psychologie sociale qui s'intéresse particulièrement aux phénomènes d'influence qui se déroulent dans l'espace relationnel entre les personnes. Les notions de dissonance cognitive, d'effet Pygmalion, le besoin de conformisme, les biais décisionnels, la communication persuasive, la théorie de l'engagement, la gestion des personnalités difficiles, seront évoqués avec leurs implications managériales ;
- celui, enfin, de la psychologie du travail, qui cherche à observer et comprendre l'être humain au travail, se centrant sur des questions importantes liées au système organisationnel, à la motivation, au leadership, au travail en équipe, aux différences interculturelles, à la performance, au coaching, au stress du manager.

Un certain nombre d'éléments participe à une importance accrue du facteur humain et de la position du manager. Citons la tertiarisation de l'économie et une création de valeur ajoutée qui se fait désormais plus dans les activités de R&D, de conception, de maîtrise de l'information et des

savoirs renforçant les enjeux relationnels et émotionnels au-delà des savoirs techniques ; la complexification de l'environnement qui exige une adaptation rapide des équipes à la plasticité du contexte et une plus grande tolérance à l'incertitude ; des fonctionnements matriciels ou en réseaux qui remplacent la logique taylorienne hiérarchique et qui rendent plus compliquée la tâche du manager qui doit diriger différemment. C'est d'ailleurs une des demandes principales que nous retrouvons dans les coachings de dirigeants à *AXIS MUNDI* : passer d'une logique d'expertise, du « faire », à une logique managériale, du « faire faire » (et faire réussir). Ce passage passe souvent par de nouveaux apprentissages et l'activation d'autres ressources : prise de recul, meilleure compréhension de soi et des autres, entraînement à la relation, développement de l'empathie, de l'intelligence émotionnelle, affirmation de soi, etc. Avec une seule certitude : la capacité infinie et maintes fois démontrée d'adaptation de l'homme à de nouvelles règles du jeu qui, dans ce nouveau « village global », l'invitent paradoxalement à un retour sur lui-même et les autres pour mieux fonctionner.

La visée de cet ouvrage est éminemment pragmatique. Dans la myriade de théories disponibles, nous avons sélectionné et présentons un petit nombre de concepts et d'expériences choisis pour leur importance parfois fondatrice dans le champ de la psychologie et qui, nous pensons, ont une portée éclairante parfois explicative ou prédictive par rapport à une pratique managériale. Nous avons tenté de présenter les concepts de la façon la plus accessible possible car, fondamentalement, ils sont simples et compréhensibles pour tous. À chaque fois, à partir d'une expérience ou d'un concept, nous montrons certaines implications ou pistes possibles pour une pratique managériale. La présentation de l'ouvrage par thématique indépendante, facilitera, nous l'espérons, une lecture digeste et libre en fonction des

besoins ou envies du lecteur. À la fin de chaque section, nous indiquons un résumé et quelques repères bibliographiques pour que celui-ci puisse, s'il le désire, poursuivre sa route sur le sujet.

Nous commençons cet ouvrage par une question assez inhabituelle en psychologie : qui suis-je ? et nous le finissons par des réflexions sur le bonheur du manager. L'ambition de l'ouvrage est, vous le voyez, pragmatique et... modeste.



# 1

## Le manager face à lui-même

## Sommaire

- ▶ 1 Qui suis-je ?  
*Analyse de la personnalité* ..... 11
- ▶ 2 Tout comportement résulte d'un apprentissage  
*L'approche comportementaliste* ..... 19
- ▶ 3 Quand on veut, on peut ?  
*Efficacité personnelle et théorie socio-cognitive* ..... 26
- ▶ 4 Oh miroir déformant de mon âme !  
*Cognitivism et traitement de l'information* ..... 31
- ▶ 5 Agissez sur vos pensées et comportements  
*L'approche cognitivo-comportementale* ..... 38
- ▶ 6 Êtes-vous interne ou externe ?  
*Théorie du lieu de contrôle* ..... 44
- ▶ 7 Vous contrôlez la situation ?  
*Théorie de l'impuissance acquise* ..... 50
- ▶ 8 Dans quel état j'erre ?  
*L'analyse transactionnelle* ..... 57
- ▶ 9 Vous vous défendez comment ?  
*Mécanismes de défense et coping* ..... 64
- ▶ 10 C'était tellement mieux avant...  
*Deuil et changement* ..... 71

# 1 Qui suis-je ?

## ***Analyse de la personnalité***

---

Qui suis-je ? La première question du triptyque existentiel (que complètent les deux compagnons de route « où vais-je ? » et « *dans quel état j'erre ?* » ; cf. section 8) est naturellement une question centrale de psychologie. Que peut-on néanmoins espérer modéliser de la diversité et de la complexité de l'être humain ? Comment appréhender la multitude de fonctionnements possibles pour soi et parvenir à une meilleure compréhension de ce que je suis et de ce qu'est l'autre ? Le concept de personnalité offre un éclairage sur la question. La personnalité<sup>1</sup> peut se définir comme une organisation relativement stable de pensées, comportements, émotions qui caractérisent un individu et son mode d'être dans le monde. Elle exprime ainsi une notion de relative permanence du fonctionnement de l'individu quelles que soient les situations auxquelles il est, par ailleurs, confronté. Ce concept peut ainsi être très utile pour nous aider à mieux comprendre, décrypter, voire

---

1. L'Organisation mondiale de la santé (1993) définit la personnalité comme « les patterns implantés de pensée, sentiment et comportement qui caractérisent le style de vie particulier à un individu et son mode d'adaptation ».

prédire des réactions qu'il pourra avoir dans certaines situations<sup>1</sup>.

## Des échelles d'évaluation

La psychologie clinique et expérimentale s'est intéressée à l'identification et la classification de types de personnalités pour mieux comprendre l'individu. La psychanalyse au début du <sup>xx</sup>e siècle s'est ainsi attachée à expliquer le fonctionnement psychique de la personne en dégagant différentes typologies (organisations névrotiques, psychotiques, perverses, complétées plus tard par le concept d'état limite). Dans une approche psychométrique, d'autres théoriciens se sont efforcés de dégager de grandes dimensions ou traits caractériels qui pourraient décrire toutes les personnalités. Le psychologue américain Raymond Cattell, à partir de 1950, a développé un des outils les plus utilisés aujourd'hui, l'échelle d'évaluation dite « 16 PF ». Pour lui, la personnalité est ce qui permet de prédire ce qu'un individu fera dans une situation donnée.



### Un outil d'évaluation : le 16 PF

Cattell (1965) commença par répertorier tous les termes existants de la langue anglaise décrivant des traits de caractères. En éliminant les redondances et synonymes, il arriva à une liste de cent soixante et onze termes puis à partir d'analyses factorielles (visant à éliminer des facteurs très corrélés entre eux pour conserver les facteurs indépendants les plus explicatifs) fit émerger une liste de « trente-six traits de surface ». Il compléta cette liste avec dix traits de la littérature psychiatrique et expérimentale pour arriver à une liste de quarante-six traits décrivant tout le domaine de la personnalité. Des

---

1. L'étymologie renvoie au terme de *persona*, masque porté par les acteurs du théâtre grec grâce auquel les spectateurs devaient pouvoir prédire leur action.

études complémentaires réduisirent cette liste à seize facteurs fondamentaux exprimés chacun sur deux polarités, soit trente-deux composantes (par exemple : réservé ou sociable, stable ou instable, soumis ou dominant, timide ou désinhibé, pratique ou imaginaire, conservateur ou radical, décontracté ou tendu...).

Les études psychométriques plus récentes (Costa et McCrae, 1990) ont fait émerger une synthèse dite des « *Big Five* » qui est la base théorique acceptée d'un grand nombre de modèles d'évaluation et complète l'approche du psychologue anglais Hans Eysenck (1975)<sup>1</sup>. Ce modèle élaboré dans les années quatre-vingt-dix ramène la personnalité à cinq grandes dimensions fondamentales qui peuvent se résumer par le sigle OCEAN (ouverture, contrainte, extraversion, altruisme, neuroticisme)<sup>2</sup> :

- ouverture à l'expérience (*openness*) : dimension traduisant le degré d'acceptation chez la personne du nouveau, du changement, l'importance de l'imagination, la curiosité intellectuelle, etc. ;
- contrainte ou conscience (*conscientiousness*) : dimension traduisant dans quelle mesure la personne est responsable, fiable, appliquée, loyale, privilégie la réalisation ;
- extraversion (*extroversion*) : traduit le niveau de sociabilité, la gaieté, l'enthousiasme, l'assertivité de la personne ;

1. Eysenck (1975) a synthétisé les traits caractériels dans une liste plus réduite de trois « superfacteurs » : le degré d'extraversion, le neuroticisme et le psychoticisme (le dernier facteur mesurant l'agressivité, l'impulsivité, la créativité, la froideur).

2. Le questionnaire de personnalité NEO-PI fréquemment utilisé repose sur cette base théorique de même qu'un certain nombre d'outils utilisés en entreprise (D5D, Golden, Alter Ego, Baron...).

- altruisme ou amabilité (*agreeableness*) : décrit dans quelle mesure la personne est facile à vivre, accommodante, confiante, affable, coopérative ;
- neuroticisme ou émotionnalité (*neuroticism*) : traduit dans quelle mesure sont présents l'anxiété, la nervosité, la colère, la dépression et autres affects négatifs (ou au contraire, la sérénité, le calme, l'optimisme...).

De façon importante, toutes ces études se recoupent très largement et dessinent quelques grandes dimensions caractérielles qui capturent l'expression de nos humanités. À partir de ce type de travaux, des centaines d'outils (grilles, matrices, échelles, tests) ont proposé des éclairages sur le fonctionnement psychologique d'une personne.

## **MBTI et autres outils d'évaluation**

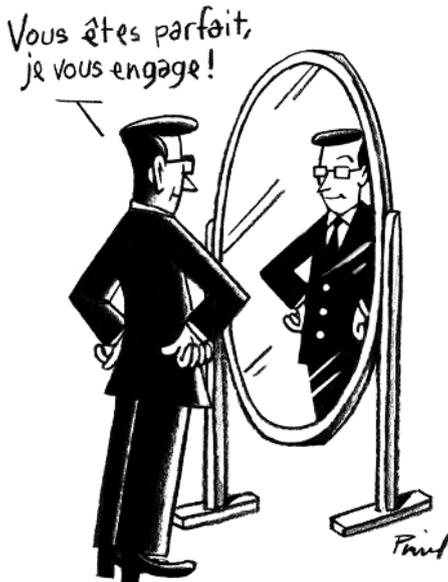
La psychanalyse (notamment jungienne) a ainsi servi de base théorique à certains des modèles très utilisés comme le MBTI™, la *Process Communication* de T. Kahler ou les styles sociaux (*cf.* section 20 sur les *styles sociaux* pour une présentation plus détaillée).

L'un des instruments les plus utilisés au monde pour éclairer le mode de fonctionnement préférentiel d'une personne est l'indicateur typologique de Myers Briggs (MBTI™) élaboré par Katharine Briggs et Isabel Myers dans les années quarante. Il se fonde sur quatre dimensions bipolaires qui permettent de distinguer seize types de fonctionnement privilégié :

- la première dimension extraversion/introversion (E/I) mesure l'orientation préférentielle de l'énergie par la personne : vers le monde externe au contact des personnes (E) ou orientée vers le monde intérieur des idées et des sentiments (I) ;

- la deuxième dimension sensation/intuition (S/N) renvoie au mode de perception privilégiée du monde : mode factuel et détaillé dérivé des cinq sens (S) ou intuition globale et immédiate (N) ;
- la troisième dimension pensée (*thinking*)/sentiment (*feeling*) (T/F) renvoie à la façon dont la personne prend des décisions : préférence pour une évaluation objective et analytique (T) ou sur la base de valeurs personnelles et de convictions subjectives (F) ;
- la quatrième dimension jugement/perception indique quelle fonction est privilégiée pour conduire sa vie : style de vie méthodique, organisé, contrôlé (J) ou plutôt flexible, adaptable et opportuniste (P).

Ainsi un type « ISTJ » aura plutôt un mode de fonctionnement calme, sérieux, fiable, perfectionniste, pratique, méthodique, rigoureux, loyal. Un type « ENFP » sera enthousiaste, chaleureux, imaginatif, affirmé, improvisateur, orienté vers le relationnel...



## Conclusions managériales

Les outils d'évaluation de la personnalité sont utiles à plusieurs égards pour le manager. Ils permettent une réflexion, une prise de recul et une meilleure compréhension de ses modes de fonctionnement. De façon surprenante, le manager a finalement consacré, le plus souvent, assez peu de temps à approfondir qui il est, préoccupé à développer des compétences surtout techniques, des *hard skills* qui en disent plus long sur son savoir-faire que son être. Si on ne change pas sa personnalité, on peut en revanche modifier des comportements qui sont liés pour plus de flexibilité et d'efficacité.

### *Mieux se comprendre*

Un des objectifs de ces outils est donc d'acquérir une meilleure connaissance de soi, de ses zones de confort ainsi que de proposer des voies de travail possibles sur ses zones de développement. Le type ISTJ, précédemment évoqué dans la terminologie MBTI, a une réelle aptitude à mener des projets de façon fiable, organisée, responsable dans une démarche méthodique, respectueuse des règles et traditions. Les zones de développement pourront inclure une approche moins rigide ou bureaucratique, un entraînement à plus d'empathie ou de créativité et une moindre aversion au changement. Le type ENFP présentera un profil opposé : créatif, empathique, charismatique, orienté vers les autres et un travail personnel pourra s'orienter utilement sur le développement de sa capacité à mener à bien des projets, à être plus pragmatique et fiable et à mieux s'organiser.

### *Mieux comprendre l'autre*

Les outils d'évaluation permettent aussi de mieux entrer en relation avec l'autre en percevant les différences éventuel-

les comme des sources de complémentarité et d'enrichissement plutôt que comme des facteurs d'opposition. La polarité extraversion/introversion, largement reprise par beaucoup de modèles peut être un facteur d'incompréhension : la personnalité introvertie pourra juger l'extraverti irréfléchi, bavard, peu à l'écoute, voire « hystérique », alors que l'extraverti pourra trouver l'introverti, ennuyeux, froid, inhibé voire dépressif. La prise de conscience des besoins différents des personnes permettra de se focaliser plus utilement sur les complémentarités : l'extraversion apporte aussi un dynamisme, une facilité de contact et d'action, une énergie qui manque à l'introverti qui, lui, pourra apporter à la relation sa capacité de concentration, de réflexion, son calme et son attention au processus. Fort de ce recul, l'extraverti donnera plus de temps à l'introverti pour conduire sa réflexion, respectera son besoin être seul, de clarifier ses idées avant de parler, de ne pas socialiser à tout prix. Pour sa part, l'introverti s'efforcera de donner des signes d'attention et de reconnaissance à l'extraverti, reconnaîtra sa capacité d'initiative et son besoin d'être avec les autres.

### *Utilité et limites*

Bien utilisés, les outils de personnalité permettent de repérer des modes de fonctionnement psychique, cognitif, émotionnel, relationnel chez soi ou chez l'autre, de tracer un chemin de développement personnel et de mieux entrer en relation. Ils ne sont pas pour autant une panacée et peuvent même être dangereux : mal utilisés, ils apposent en effet une étiquette arbitraire, limitante, statique sur une réalité humaine toujours en devenir. Ils figent la relation à l'autre dans une prévision auto-réalisatrice (*cf.* section sur l'effet Pygmalion) ou seuls les comportements conformes à l'évaluation sont retenus. Tout le contraire d'une démarche de développement.

### Ce qu'il faut retenir

- La personnalité peut se définir comme un ensemble stable de pensées, comportements, émotions qui caractérisent un individu et sa façon de réagir à différentes situations.
- Le modèle de synthèse, dit des « big five » renvoie à cinq grandes dimensions de la personnalité résumées sous le sigle OCEAN : ouverture, contrainte, extraversion, altruisme, neuroticisme.
- Bien utilisés, les outils d'évaluation de la personnalité permettent de mieux se comprendre et de mieux comprendre l'autre.
- Ils permettent ainsi de se renforcer et d'appréhender les différences avec l'autre comme des sources de complémentarité plutôt que comme des facteurs d'opposition.

### Voir aussi

Les styles sociaux – Self fulfilling prophecy – Mécanismes de défense et coping.

### Pour aller plus loin

ANGEL P., AMAR P., DEVIENNE E., TENCÉ J. (2007). *Dictionnaire des coachings*, Paris, Dunod.

CATTELL R.B. (1956). *La Personnalité*, Paris, PUF.

CAUVIN P., CAILLOUX G. (2005). *Les Types de personnalité. Les comprendre et les appliquer avec le MBTI*, Paris, ESF (5<sup>e</sup> éd.).

## 2 Tout comportement résulte d'un apprentissage

### *L'approche comportementaliste*

---

Le mouvement behavioriste (ou comportementaliste) est initié au début du xx<sup>e</sup> siècle par le psychologue américain J. Watson qui voulait faire de la psychologie une discipline scientifique fondée sur l'expérimentation en opposition aux thèses mentalistes prévalentes. Pour lui, la psychologie doit être l'étude du comportement observable des individus dans leur interaction avec le milieu et se traduit par l'étude de la relation observable *Stimulus* → *Réponse*. Dans cette perspective, tout comportement résulte d'un apprentissage. Certains comportements inefficaces ou source de difficultés pourront donc être modifiés ou désappris et remplacés par des comportements plus fonctionnels qui permettent une meilleure adaptation à l'environnement. Pour fonder cette nouvelle discipline, Watson s'appuie sur les travaux sur les chiens du physiologiste russe Pavlov, pour montrer les mécanismes de l'acquisition de nouveaux comportements. La célèbre expérience de réaction conditionnelle de salivation est fondamentale et illustre le conditionnement dit classique.



#### Une histoire de chiens

Pavlov, dès 1890 a conduit un certain nombre d'expériences de conditionnement sur les sécrétions digestives des chiens. Dans un protocole bien connu, il présente à un chien de la nourriture (ce qui représente un stimulus dit inconditionnel car elle entraîne physiologiquement un réflexe de salivation) en associant celle-ci à l'émission d'un son (stimulus dit conditionnel ou neutre). La répétition de l'association nourriture/son a pour conséquence que la seule émission du son, *sans* présentation de nourriture, crée la réaction conditionnelle de

salivation. Pavlov a ainsi appris un comportement de salivation au chien (il l'a « conditionné » à saliver à l'écoute d'un son associé au stimulus inconditionnel représenté par la nourriture). Il observe par ailleurs que si la présentation du stimulus-son n'est pas renforcée par d'autres associations avec la nourriture alors la réaction de salivation disparaîtra progressivement. C'est le phénomène dit d'extinction.

Ce conditionnement classique joue un rôle important dans l'apprentissage de réactions émotionnelles inspirées par certaines situations. Une personne peut par exemple développer une phobie d'objet si celui-ci est associé dans certaines conditions avec un stimulus anxiogène. La crainte de parler en public peut se « construire » comme une association entre la prise de parole et des conséquences défavorables pour le sujet (une mauvaise expérience dans le passé). Le comportement superstitieux peut, dans la même idée, se concevoir comme une association initiale d'événements (heureux ou non) et va déterminer certaines de mes émotions et de mes conduites (« chaque fois que je mets ma cravate à pois, cela se passe très bien en réunion »).

L'approche comportementaliste souligne un autre élément essentiel qui est l'importance structurante de l'environnement qui sélectionne certains comportements en les renforçant ou au contraire les décourage en les pénalisant. Il s'agit du conditionnant dit opérant que l'on peut illustrer avec l'expérience suivante du psychologue américain E. Thorndike.



### Une histoire de chats

Dans cette expérience très simple, Thorndike enferme un chat affamé dans une cage comportant une porte munie d'un loquet. Un peu de nourriture est placée à l'extérieur. Si l'animal manœuvre efficacement le loquet, la porte s'ouvre et il peut atteindre la nourriture. Placé dans cette situation l'ani-

mal manifeste des comportements de tâtonnement exploratoires puis, par hasard, actionne le loquet ce qui lui donne accès à la nourriture. Lorsqu'on recommence l'expérience, on s'aperçoit que le temps mis par l'animal pour sortir de la cage décroît progressivement. Au bout d'un certain nombre d'essais, l'animal parvient à ouvrir le loquet dès qu'il est placé dans la cage. Le chat a ainsi appris un nouveau comportement grâce à son environnement qui a « renforcé » une action particulière (l'actionnement du loquet). C'est l'apprentissage par essai et erreur ou la loi de l'effet qui font que ce sont les conséquences de l'action qui vont déterminer l'apprentissage de certains comportements.

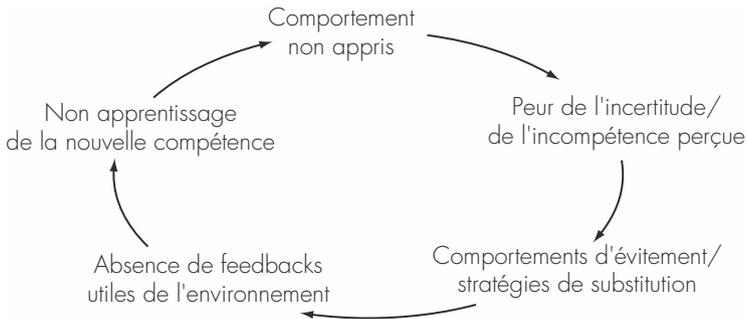
Vous avez ainsi pu apprendre par exemple l'intérêt d'avoir des bonnes notes à l'école car un bon carnet était récompensé par multiples friandises, télévision illimitée, hamster à demeure... (autant de renforcements positifs) ou *a minima* l'évitement de la fessée ou de ces mots paternels dévastateurs : « Tu me déçois » (renforcements négatifs).

L'importance pédagogique de l'environnement est aussi soulignée par les travaux du psychologue A. Bandura sur les apprentissages par observation et modelage. Pour lui, le comportement humain s'explique par l'interaction permanente et réciproque de l'action de la personne, ses croyances et le feedback de l'environnement. L'observation d'autres individus aux prises avec les mêmes problématiques et qui les résolvent procure une grande source d'apprentissage comportemental et permet de développer son efficacité personnelle (cf. section 3 sur l'*efficacité personnelle*).

## Conclusions managériales

Résumons-nous : le postulat central du comportementalisme est que tout comportement résulte d'un apprentissage. Dès lors, il faut remplacer bon nombre de propos

définitifs et défaitistes sur le thème de « je n'ai jamais su faire cela », « je n'y arriverai jamais », « je ne suis pas compétent », par : « Je n'ai pas eu besoin jusqu'à présent de développer cette compétence, comment puis-je maintenant l'acquérir<sup>1</sup> ? » C'est ainsi souvent le cas du manager performant à qui l'on demande de passer d'une situation d'expert, du « faire », à une posture organisationnelle plus axée sur le « faire faire » qui met en jeu d'autres qualités qu'il n'a pas eu besoin d'utiliser ou de développer jusqu'alors : aspects relationnels, délégation, feedback, inspiration, management d'équipes, etc. Le risque est de se réfugier dans des stratégies confortables dans un premier temps (elles réduisent l'anxiété et la peur qui naissent de l'incertitude) : l'évitement, le rejet, la procrastination. Se construit alors un cercle vicieux :

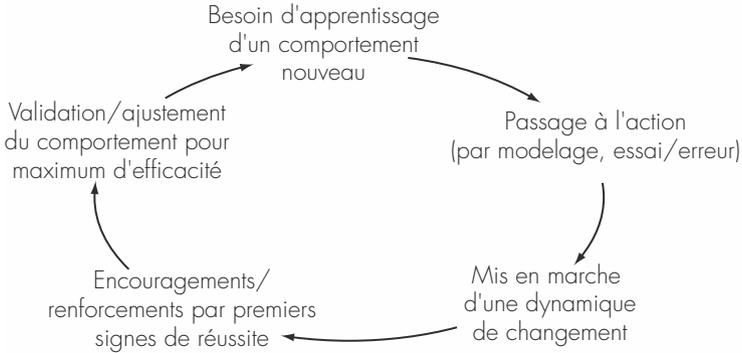


### ***Une idée : oser !***

Une proposition : oser ! car toute nouvelle compétence est le fruit d'un travail d'observation, de mise en action,

1. On verra dans la section sur l'approche cognitivo-comportementale l'intérêt d'agir non seulement sur les comportements mais aussi les pensées pour combattre notamment les anticipations d'échec.

d'essais et d'erreurs, qui s'alimente du feedback de l'environnement qui nous permet de nous perfectionner, de valider ou de corriger certains comportements, ce qui renforce notre dynamique d'apprentissage. Le cercle vertueux devient alors :



Avec comme boussole, une seule certitude : ceux qui n'essaient pas, manquent d'y arriver, en moyenne, à 100 %. Cette mise en mouvement doit être progressive (s'essayer à quelque chose d'irréaliste ou de trop soudain représente une conduite d'échec) et être renforcée à chaque étape pour encourager le changement comme le montrent les principes comportementalistes.

**Soyez « smart » !**

L'approche comportementale s'appuie souvent sur le découpage d'une problématique complexe en phases plus facilement assimilables et gérables. L'objectif que l'on se donne doit être « SMART » pour **S**pécifique (et exprimé en termes positifs), **M**esurable, faisant l'objet d'un **A**ccord entre les différentes parties, **R**éaliste, et inscrit dans le **T**emps. Le développement d'une nouvelle compétence peut se faire à partir d'objectifs modestes, à plus court

terme qui, réussis, permettront avec le renforcement personnel et celui de l'entourage d'augmenter son sentiment d'efficacité personnelle. Ceci est important pour le manager lui-même mais aussi pour sa capacité à accompagner ses subordonnés dans leur développement. Prenons l'exemple d'une personne nouvellement promue à une position qui demande une plus grande délégation de responsabilités. Cette situation peut être inhabituelle pour une personne habituée à maîtriser l'ensemble du travail qui dépend d'elle et qui doit, à présent, être davantage dans le lâcher-prise. Il est important de mettre en avant pour lui les avantages de la délégation et l'encouragement à l'initiative par ses subordonnés tout en reconnaissant les difficultés liées à ce changement. Il faudra s'attacher à identifier des situations simples où cette délégation peut être mise en œuvre et produire ses premiers bénéfices (temps gagné pour des tâches à plus forte valeur ajoutée, plus forte motivation du subordonné, amélioration du climat relationnel dans l'équipe, etc.) et encourager régulièrement ce nouveau comportement de délégation pour le renforcer et le consolider.

Rappelez-vous ces moments forts de votre vie où vous avez su, contre toute attente, lacer seul votre soulier ou tenir sur votre vélo. Tout comportement résulte d'un apprentissage... Apprenons.

### **Ce qu'il faut retenir**

- Pour le *comportementalisme*, école psychologique créée au début du *xx<sup>e</sup>* siècle, tout comportement résulte d'un apprentissage.
- Les comportements inefficaces peuvent être remplacés par des comportements plus fonctionnels qui permettent une meilleure adaptation à l'environnement.
- L'environnement joue un rôle clé en renforçant certains comportements efficaces ou utiles à la personne et en décourageant d'autres.
- La mise en action est indispensable pour acquérir et parfaire de nouvelles compétences et recevoir du feedback mobilisateur.
- Elle est facilitée par le découpage d'un objectif, qui doit être « SMART », en phases simples et par l'encouragement vers le but.

### **Voir aussi**

Cognitivism et traitement de l'information – Approche cognitivo-comportementale – Efficacité personnelle.

### **Pour aller plus loin**

WATSON J.B. (1913). « Psychology as the behaviorist views it », *Psychological Review*, 20, 158-177.

### **3 Quand on veut, on peut ? Efficacité personnelle et théorie socio-cognitive**

---

« Tous les jours et à tous points de vue, je vais de mieux en mieux »... Répétez idéalement vingt fois de suite et trois fois par jour. La posologie du pharmacien Émile Coué de La Châtaigneraie a-t-elle des chances de vous faire aller mieux ? Pour les personnes les plus suggestives, c'est très possible. La méthode Coué a mauvaise réputation et pourtant Émile Coué peut être considéré comme un des précurseurs des travaux sur le pouvoir de la pensée positive.

#### *Pensée positive et auto-efficacité*

Quelle est une des assertions centrales de cette ligne de pensée ? Que la capacité d'une personne à entreprendre certaines actions dépend largement de sa croyance dans cette capacité. Quand on veut, on peut ? réhabilitation de la méthode Coué ? Partiellement. Le docteur en psychologie américain Albert Bandura (1982) a développé le concept d'auto-efficacité ou efficacité personnelle (*self efficacy*) qui peut être défini comme la croyance que possède l'individu en sa capacité à réaliser ou non une tâche. Plus ce sentiment d'efficacité personnelle sera élevé, plus il développera des objectifs ambitieux et sera animé d'une motivation forte pour les réussir. Pour Bandura, la perception qu'a une personne de ses capacités à exécuter une activité, influence et détermine son niveau de motivation et son comportement. Dans cette perspective cognitivo-comportementale (*cf.* section 5), le sentiment d'efficacité personnelle de l'individu se construit dans une interaction triple entre son action, ses croyances et l'environnement. Observation et imitation de comportements dont les conséquences sont

positives, et mise en action avec des encouragements vont être clés dans un processus d'apprentissage social qui va renforcer le sentiment d'auto-efficacité : schématiquement, je regarde des personnes que je perçois comme relativement similaires à moi, réussir un objectif donné ; j'imites ces comportements, renforcé par leurs encouragements et leurs enseignements ce qui me fait passer outre les doutes ou les pensées limitantes sur mes incapacités ; je réussis progressivement des choses que je ne réalisais pas auparavant et je construis une image plus mobilisatrice (et plus juste !) de mes compétences dans un domaine donné.

### *Ni auto-suggestion passive, ni flatterie injustifiée*

Le sentiment d'auto-efficacité ne se développe donc pas par l'autosuggestion passive (récitation du mantra « je suis capable » sans action) ni par la flatterie infondée de l'environnement (« comme tu es beau ! ») mais par la mise en action, aidée par l'observation et l'imitation de comportements adaptés, et par la réussite de tâches relativement difficiles qui augmentent le sentiment d'efficacité personnelle. Cette augmentation perçue de l'efficacité personnelle a, de façon importante, un impact direct sur la performance de la personne comme le montre un certain nombre d'expériences.



### **Un traitement contre la phobie des serpents**

Dans une expérience, Bandura, Adams et Beyer (1977) ont testé le développement du sentiment d'auto-efficacité de patients atteints d'une phobie des serpents et l'impact sur leurs conduites. Un premier groupe contrôle ne subit qu'une évaluation de son trouble sans traitement. Un deuxième groupe observa simplement le thérapeute gérant les serpents alors que le troisième groupe observa et mit en pratique par modelage du thérapeute des techniques de gestion de la phobie de serpents. Les résultats montrèrent que les groupes

2 et 3 enregistrèrent de fortes augmentations de leur sentiment d'efficacité personnelle vis-à-vis des serpents (plus prononcé encore pour le groupe 3) par rapport au groupe contrôle. De façon plus importante, l'étude montra des corrélations très fortes entre l'évaluation de l'efficacité personnelle des patients et leur capacité effective à gérer leur phobie (ils exécutèrent ainsi avec succès des tâches comme entrer dans une pièce contenant des serpents, manipuler un boa, etc.).



## Conclusions managériales

« Ce n'est pas parce que c'est difficile qu'on n'ose pas. C'est parce qu'on n'ose pas que c'est difficile. » Les travaux sur l'auto-efficacité fournissent une base plus scientifique au concept de pensée positive. Un des éléments constitutifs du sentiment d'auto-efficacité, comme on l'a vu, est la croyance que l'on a sur soi et sur l'environnement. Bandura met par ailleurs l'accent sur l'importance de l'apprentissage social fait d'observation et de modelage de pairs en situation de réussite (« si d'autres y arrivent en faisant cela, peut-être puis-je y arriver moi aussi »). L'envi-

ronnement contribue ainsi à alimenter notre sentiment d'efficacité personnelle qui se construit dans l'action. De nombreuses études montrent que les gens qui ont un fort sentiment d'efficacité personnelle sont plus persévérants, plus motivés, plus résistants et qu'ils réussissent mieux.

*Double responsabilité managériale : par rapport aux autres et par rapport à soi-même*

Le manager a une responsabilité double : par rapport aux autres et par rapport à lui-même. Par rapport aux autres, cette responsabilité pointe sur son rôle en tant que modèle, inspirateur, développeur de talents des personnes travaillant avec lui à partir de vertus d'exemplarité, de générosité et de patience. Il est important pour le manager (en dépit parfois d'une estime de soi défaillante) de ne pas sous-estimer l'importance qu'un subordonné va attacher à son avis, au temps qu'il passera avec lui, aux conseils qu'il va lui donner, aux encouragements qu'il va lui prodiguer. Les actions et les mots du « chef », perçus partiellement sur le mode du fantasme, peuvent revêtir en effet une résonance particulièrement forte. Ces actions et ses mots peuvent aussi être le support pour le développement du sentiment d'efficacité de la personne qui aidée et encouragée entre dans un cercle vertueux dans lequel elle ose plus et réussit plus.

Ce même cercle vertueux est l'enjeu de la responsabilité du manager par rapport à lui-même. Oser pour enclencher une dynamique de réussite qui sera alimentée par l'apprentissage de nouvelles compétences par modelage dans l'action et le feedback positif de l'environnement, la levée de pensées limitantes précédemment entretenus par des stratégies d'évitement remplacés par des anticipations de succès, ainsi que les effets de son action, ce qui contribuera au sentiment d'efficacité personnelle. Une des raisons

importantes pour lesquelles les femmes sont moins promues que les hommes à des postes seniors de l'organisation (au-delà de toutes les injustices justement dénoncées !) est... qu'elles le demandent beaucoup moins que leurs pairs masculins. L'absence de modèles de réussite féminins mobilisables, combinée avec des croyances limitantes (notamment culturelles) et une mise en action insuffisante du fait d'anticipations d'échec, l'expliquent en grande partie.

Ni optimisme béat, ni pessimisme destructeur, le concept d'auto-efficacité suggère que quand on veut, on peut... du moins beaucoup plus souvent qu'on ne le croit.

### **Ce qu'il faut retenir**

- Le *concept d'auto-efficacité* de Bandura recouvre la croyance que possède l'individu en sa capacité de réaliser ou non un objectif.
- Le sentiment d'efficacité personnelle de la personne est influencé par son action, ses croyances et son environnement.
- Les gens qui ont un fort sentiment d'efficacité personnelle sont plus persévérants, plus motivés, plus résistants et réussissent mieux.
- L'efficacité personnelle peut se développer dans la mise en action à partir de l'observation et l'imitation de comportements de réussite de pairs et leurs encouragements
- « Quand on veut, on peut »...en tout cas, plus souvent qu'on ne le croit.

### **Voir aussi**

L'approche comportementaliste – Cognitivism et traitement de l'information – Lieu de contrôle.

## Pour aller plus loin

BANDURA A. (2007). *Auto-efficacité : le sentiment d'efficacité personnelle*, Paris, De Boeck.

# 4 Oh miroir déformant de mon âme ! *Cognitivisme et traitement de l'information*

---

Vous avez sûrement déjà vécu une de ces situations où vous vous trouvez avec un groupe de personnes et vous parlez d'une même situation à laquelle vous avez assisté – un film, une réunion, un événement – mais d'une façon tellement différente que vous vous demandez si vous étiez vraiment ensemble ou si vous avez vu la même chose. On mesure quotidiennement combien chaque personne appréhende « la réalité » en fonction d'un mode propre de perception de l'environnement qui renvoie à une personnalité et une histoire de vie. Le Talmud nous rappelle à ce titre que « tu ne vois pas le monde tel qu'il est mais tel que tu es ».

## Vous n'êtes pas objectifs !

La psychologie cognitive<sup>1</sup> s'intéresse aux processus par lesquels un individu acquiert des informations sur lui-même et son environnement, le traitement de cette information et les conséquences sur ses comportements. Cette approche reprend le cadre théorique, largement issu des

---

1. Le terme de « cognition » (du latin, « savoir »), représente l'ensemble des connaissances, croyances, représentations mentales d'une personne sur elle et son environnement.

travaux du psychiatre Aaron Beck dans les années soixante. Beck met l'accent sur la notion de « schéma », processus d'encodage et de catégorisation de l'information qui conditionnent l'évaluation que l'on fait d'une situation et de sa capacité à y faire face. Ces schémas se développent précocement à partir d'expériences éducationnelles et personnelles. Ils génèrent des postulats ou des croyances qui peuvent favoriser des interprétations inexactes ou limitantes de son environnement. Ainsi un schéma d'exigence élevée pourra prendre la forme de croyances comme « je dois toujours réussir », « je dois être le meilleur », « si je fais une erreur, cela prouve que je suis incompetent... » ; un schéma d'approbation me fera entretenir la croyance qu'il est vital de ne décevoir personne, que ma valeur dépend de la reconnaissance des autres ; un schéma d'autonomisation, qu'il est important de s'en sortir seul, de ne pas demander de l'aide car c'est un signe de faiblesse, etc. On l'a compris, ces croyances qui s'imposent à nous de façon automatique avec la force (tyrannique) de l'évidence peuvent dans certains cas, générer une évaluation négative de soi et de son environnement comme le montrent certains travaux de Beck.



### Le discours dépressif

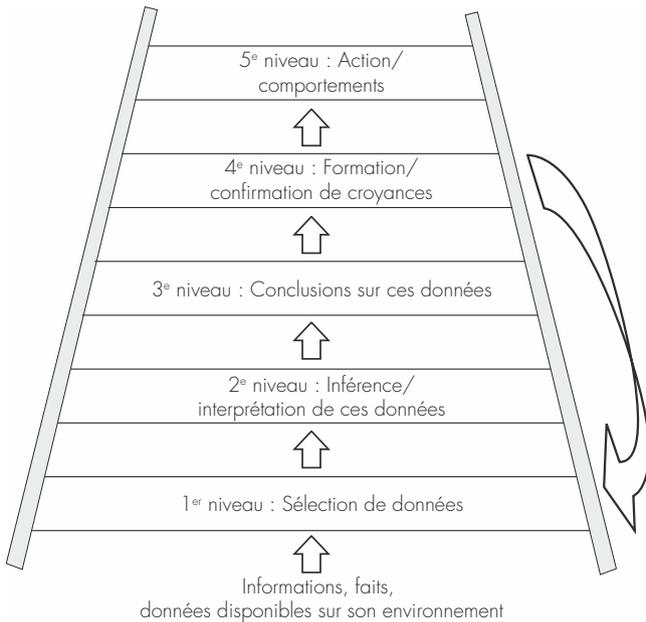
Beck s'est intéressé aux patients atteints de dépression<sup>1</sup>. Il observe chez ces sujets un discours intérieur, des représentations et des interprétations mettant en avant de façon systématique une vision négative et pessimiste des choses. Cette vision biaisée de soi et l'environnement repose sur une triple évaluation négative, qu'il appelle la triade cognitive : pensées négative sur soi (« je ne vauds rien », « je ne suis pas à la hauteur »), sur l'environnement (« ce monde est injuste », « les gens sont mauvais ») et sur l'avenir (« cela n'ira pas mieux », « il n'y a pas d'espoir », « mon action ne changera

1. Beck A.T., Rush A., Shaw B., Emery G. (1979). *Cognitive Therapy of Depression*, New York, Guilford Press.

rien »). On comprend que cette évaluation, à partir de schémas cognitifs erronés ou inappropriés, entraîne des émotions de tristesse et découragement et des comportements de repli, d'évitement ou d'inaction.

**Une machine à interpréter...**

Nous sélectionnons de l'information, lui donnons du sens, tirons des conclusions en fonction de croyances que nous avons sur nous et le monde et agissons en conséquence. Chris Argyris (1974), un professeur à Harvard résume très bien ce processus cognitif par ce qu'il appelle l'échelle d'inférence<sup>1</sup>. Une représentation simplifiée est proposée dans le schéma ci-après.



1. C. Argyris, *Savoir pour agir : surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Paris, Dunod, nouvelle édition, 2003.

Prenons un exemple : un manager souffrant d'une faible estime de soi se voit demander par son chef de retravailler certains passages d'une présentation à son comité de direction. Dans un premier temps le manager peut sélectionner un ensemble de faits à tonalité négative : le ton brusque de son chef, les passages déficients de la présentation, une confrontation avec son chef le jour précédent, une annonce de restructuration, etc. Dans un second temps, il interprète ces données : « Mon chef n'est donc pas content de moi », « ma relation avec lui se détériore », « c'est un autre avertissement qui m'est adressé... » ; Au troisième niveau, il tire des conclusions : « Je ne suis pas compétent », « je risque de pâtir du plan social imminent », ce qui, au niveau 4 peut renforcer une croyance d'incompétence, un « syndrome de l'imposteur ». Les actions entreprises (ou pas) pourraient alors être insatisfaisantes car exécutées sous le mode de l'évitement, de la peur de mal faire, de la non-clarification avec le chef des objectifs, etc. Ces actions renforceront les croyances d'inadéquation et ces croyances impacteront à leur tour, l'information sélectionnée par ce manager (il aura tendance à voir plutôt les choses négatives qui confirment ces insuffisances, attribuera ses succès à la chance, à des causes externes...). La boucle est bouclée.

### **Attention aux distorsions cognitives !**

L'approche cognitive a mis en évidence un ensemble de modes erronés de traitement de l'information que Beck appelle des distorsions cognitives. Ces erreurs de logique peuvent contaminer la pensée des personnes, générer une vision limitante de son environnement et être source de mal-être. Parmi les principales distorsions, on peut citer :

- l'inférence arbitraire, qui consiste à tirer des conclusions sans preuves (par exemple : « Je n'ai pas convaincu puis-

- que personne dans la réunion n'a avalisé le projet immédiatement ») ;
- l'abstraction sélective, lorsque le sujet se centre sur un détail et ne perçoit pas la signification globale de la situation (par exemple : « L'entretien annuel d'évaluation s'est mal passé car mon chef a pointé vers quelques zones de progrès »...alors qu'il a par ailleurs complimenté le manager à plusieurs reprises sur le travail accompli) ;
  - la surgénéralisation, qui consiste à étendre à toutes les situations possibles une expérience malheureuse isolée (« Chaque fois que je prends la parole, c'est un échec », se référant à une situation précise, en général lointaine) ;
  - la maximalisation et la minimalisation, qui font attribuer une plus grande valeur aux échecs ou aux événements négatifs et, en parallèle, dévaloriser les réussites et les situations positives pour la personne ;
  - la personnalisation, qui consiste à surestimer les relations entre les événements défavorables et l'individu (« C'est à cause de moi – et moi seul – que l'équipe a échoué ») ;
  - la pensée dichotomique où le sujet s'enferme dans « tout ou rien » qui tolère mal des positions intermédiaires. Ce mode de raisonnement est particulièrement destructeur car il empêche l'exploration d'alternatives, les stratégies d'apprentissage de type essais/erreurs et l'instauration progressive d'une dynamique de changement.

## Conclusions managériales

L'approche cognitiviste nous montre l'importance des schémas, filtres internes qui orientent et conditionnent notre façon d'appréhender le monde et de fonctionner. Notre façon de percevoir notre environnement, éminemment subjective, est le fruit de l'activation de ces schémas qui impactent, de façon le plus souvent inconsciente et

automatique, la sélection et le traitement de l'information qui nous parvient : nous enregistrons ou ignorons de l'information, nous interprétons et tirons des conclusions de façon très subjective et sans questionner ces processus qui nous paraissent évidents.

### *Un autre monde est possible...*

Une vision trop pessimiste (ou d'ailleurs, c'est plus rare, trop optimiste) de la réalité cache souvent des croyances limitantes (ou excessive) sur son potentiel. Il est utile pour le manager de prendre du recul par rapport à ses modes de pensée et les conclusions qu'ils en tirent pour les questionner, vérifier leur condition de validité. Un premier travail est l'identification de ces pensées automatiques, qui s'imposent à nous avec la force de l'évidence (« je manque de charisme », « je ne sais pas parler en public », « je ne suis pas compétent », etc.) et leur confrontation à d'autres pensées, toutes aussi plausibles sur moi et mon environnement (« j'ai une certaine présence », « dans certaines conditions, je m'en sors bien en public », « j'ai vingt ans de carrière qui attestent de ma compétence », « c'est une question d'entraînement et je n'ai pas eu encore à développer ces compétences jusqu'à maintenant... »). Cette recherche de pensées alternatives permet ainsi d'acquérir une vision plus nuancée et plus juste de son environnement<sup>1</sup>.

### *Repérer les distorsions cognitives*

En corollaire de ce travail, l'identification des distorsions cognitives qui conditionnent notre action est importante. Se méfier des phrases qui commencent par « à chaque fois que... », il y a probablement un biais de surgénéralisation ;

---

1. C'est le travail de « restructuration cognitive » dans lequel les modes de pensées du sujet sont challengés à la lueur de la réalité.

repérer tant l'auto-flagellation que la modestie pathologique, il y a probablement des effets de maximisation ou de minimisation des actions entreprises ; questionner un discours trop émaillé de « il faut<sup>1</sup> » ou de « je dois » qui renvoie à des croyances perfectionnistes (« je dois à tout moment avoir la meilleure performance possible ») souvent douloureuses à assumer ; nuancer les fonctionnements sur le mode du « tout ou rien » (« soit je suis quelqu'un qui a tout réussi à 100 %, soit je suis un raté ») car ils entretiennent la peur de l'échec, empêchent les apprentissages, nécessairement parsemés d'erreurs qui sont néanmoins la condition du développement.

Un autre monde est possible... Préférons-le quand il est plus mobilisateur pour la personne.

### Ce qu'il faut retenir

- La *psychologie cognitive* s'intéresse à la manière dont les personnes perçoivent leur environnement, sélectionnent et interprètent l'information et les conséquences sur leur action.
- Les *schémas de pensée* agissent comme des filtres qui conditionnent, sous la forme de croyances, notre action.
- Les *distorsions cognitives* sont des erreurs de raisonnement qui génèrent une vision biaisée et limitante de notre environnement.
- Il est important pour le manager de questionner ses pensées automatiques et de repérer ses distorsions cognitives pour parvenir à une analyse plus mobilisatrice de son action.

---

1. Qui parle d'ailleurs dans ces impératifs catégoriques? le père ? la mère ? le professeur ? le chef ? Le plus souvent, c'est quelqu'un d'autre, pas le sujet.

## Voir aussi

L'approche comportementaliste – Efficacité personnelle – Schémas et heuristiques de décision.

## Pour aller plus loin

BECK A. (1989). *Cognitive Therapy and the Emotional Disorders*, Londres, Penguin, nouvelle éd.

COTTRAUX J. (2001). *Les Thérapies cognitives. Comment agir sur nos pensées*, Paris, Retz.

# **5 Agissez sur vos pensées et comportements L'approche cognitivo- comportementale**

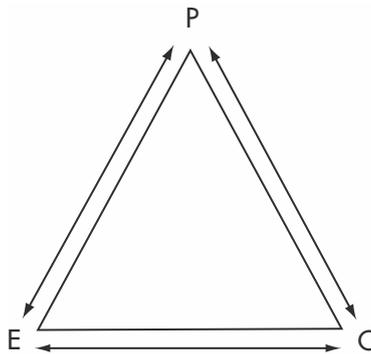
---

L'approche cognitivo-comportementale met l'accent sur la prise de conscience et l'analyse par une personne des pensées ou croyances qui orientent ses comportements, qui peuvent être plus ou moins inefficaces. Cette approche fusionne les apports des théories comportementale et cognitive. On rappelle que dans une perspective comportementaliste, les comportements, tant adaptés que problématiques d'un individu sont le résultat de mécanismes d'apprentissage par conditionnement. Certains comportements appris, qui peuvent se révéler inadaptés pourront donc être « désappris » et remplacés par des comportements plus efficaces (cf. section 2). L'approche cognitiviste met l'accent sur les processus par lesquels un individu acquiert des informations sur lui-même et son environnement, le traitement de cette information et ses conséquences sur ses comportements (cf. section 4). Reconnaisant l'intime association

entre pensées et comportements, l'approche cognitivo-comportementale associe les deux pratiques.

### Lien entre comportement, pensée et émotion

L'approche cognitivo-comportementale insiste sur les interactions entre la pensée (P), le comportement (C) ainsi que la dimension émotionnelle (E) qui est essentielle pour la mise en action<sup>1</sup>. Ainsi nos pensées alimentent des émotions et une attitude que nous avons par rapport à notre action. Réciproquement, notre comportement renforce certaines croyances que nous avons sur nous et notre environnement et nos émotions nous donnent l'envie ou le courage de faire ou de ne pas faire certaines choses. Cette interaction constante entre ces trois facteurs peut être représentée sous la forme du triangle ci-dessous :



#### Une recherche d'emploi

Prenons l'exemple d'une personne qui après vingt ans de carrière a perdu son emploi et qui peine à se remobiliser et à

1. Émotion, du latin *movere*, mettre en mouvement : Le « bon » niveau d'émotion est variable mais le plus souvent entre les extrêmes : trop peu d'émotion ne donnera pas envie de se mettre en action alors que trop d'émotion pourra submerger la personne et l'immobiliser.

s'inscrire dans l'action. Cette personne n'ose pas prendre son téléphone pour activer son réseau de relations. Elle est envahie par des pensées dites automatiques (P) sur le thème de « si j'appelle, je vais me faire éconduire », « on va me plaindre ou se moquer de moi », « ça ne sert à rien », « je ne retrouverai pas d'emploi », etc. Ces pensées alimentent des émotions (E) de tristesse et de découragement, ce qui concourt à des comportements (C) d'inaction, de procrastination, d'évitement, qui de façon circulaire, confirment la pensée automatique que « cela ne sert à rien ». Une approche de remotivation va consister à challenger les pensées automatiques à tonalité négative par la production de pensées alternatives (P') comme par exemple « je serais le premier à vouloir aider si on m'appelait », « je ne demande pas la charité mais j'ai des compétences », « qui ne tente rien n'a rien », etc. Ce travail cognitif va nuancer l'intensité initialement ressentie des émotions de tristesse, de honte et de découragement et rendre possible une mobilisation vers l'action : appel à des connaissances, pistes qui s'ouvrent, espoir qui renaît, réalisation que les pensées automatiques étaient fausses ou *a minima* limitantes grâce au feedback plus positif qu'anticipé de l'environnement, etc. Une dynamique qui augmente les chances de succès est ainsi créée.

## Le modèle ABCDE



### Un cadre pour ré-examiner son action

Le psychologue américain Albert Ellis (1992), considéré comme un des précurseurs du cognitivisme<sup>1</sup> propose le modèle ABCDE pour améliorer notre gestion cognitivo-comportementale des situations auxquelles nous sommes confrontés : A pour antécédent (ou *activating event*) renvoie à une situation à

1. Après un début de carrière dans les affaires, Albert Ellis devient docteur en psychologie et invente la « thérapie rationnelle émotive » qui propose de travailler sur ses pensées irrationnelles ou limitantes pour les substituer par des croyances rationnelles et ainsi modifier son comportement.

laquelle est confrontée une personne qui va l'appréhender en activant un certain nombre de croyances (B pour *internal beliefs*) qui peuvent être limitantes (par exemple la croyance : « je n'y arriverai pas ») ce qui aura des conséquences (C) sous la forme d'émotions (par exemple, peur, découragement) et de comportements négatifs (inaction, évitement) ; le D du modèle (pour *disputing belief*) est ce travail cognitif de débat contradictoire que la personne doit engager avec elle-même pour envisager différemment la situation et l'appréhender de façon plus constructive : elle va ainsi prendre conscience de cette chaîne causale ABC négative et questionner ses croyances limitantes ou irrationnelles (elle se dira par exemple : « j'y suis pourtant arrivé dans des situations similaires dans le passé », « essayons, qu'ai-je à perdre ? », « d'autres pas plus doués que moi y arrivent », etc.) ; elle pourra alors observer les effets sous la forme de conséquences plus positives sur ses émotions (curiosité, appréhension moindre, envie de faire) et ses comportements (passage à l'action, succès renforçateurs voire semi-échecs dédramatisés...). Le modèle ABCDE est donc un cadre simple pour réexaminer ses croyances et ses comportements et les remplacer par des agissements plus rationnels et mobilisateurs par rapport à une situation donnée.

## Conclusions managériales

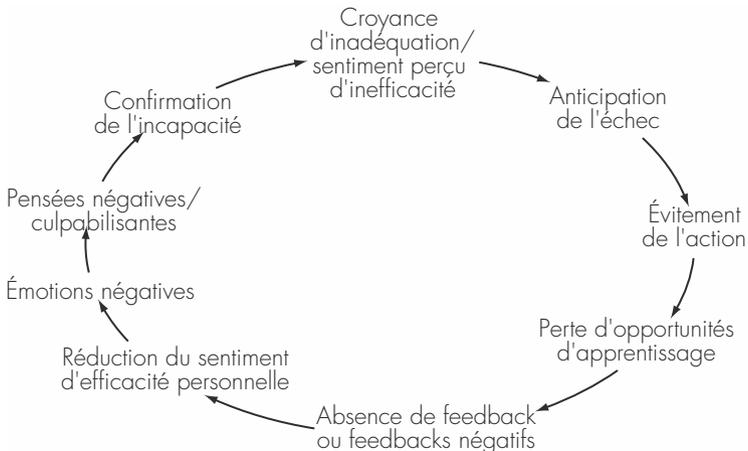
L'approche cognitivo-comportementale met l'accent sur l'interaction permanente entre pensée, émotion et comportement. L'optimisation de la posture managériale passe souvent par une analyse de certains comportements inefficaces qui renvoient à des croyances héritées du passé et qu'il est bon parfois de questionner pour voir si d'autres hypothèses sont possibles.

### *Un exemple : le travail sur l'estime de soi*

Un certain nombre de problématiques managériales sont liées de façon directe ou indirecte à des déficits d'estime de

soi : problèmes de leadership, difficultés communicationnelles ou relationnelles, difficultés à s'affirmer, à se mettre en avant, à dire non, etc. Les postulats de l'approche cognitivo-comportementale fournissent un cadre et des techniques de travail : identification et arrêt de la critique intérieure (questionnement des pensées automatiques négatives ou démobilisatrices) ; passage à l'action après préparation pour augmenter la probabilité de succès ; augmentation de l'efficacité personnelle qui augmente la motivation et la confiance en soi. Les techniques d'affirmation de soi sont importantes pour mieux gérer les situations : entraînement à l'expression de ses opinions, de ses désirs, de ses émotions ; relativisation du besoin d'approbation, identification des biais cognitifs, abandon du perfectionnisme, de l'indécision, etc.

L'observation sur un mode circulaire des comportements limitants met en évidence les processus auto-renforçateurs en jeu : ainsi le schéma suivant inspiré par un déficit d'estime de soi :



Il est important de prendre appui sur un ou plusieurs maillons comportementaux, cognitifs ou émotionnels de cette chaîne pour tester certaines croyances et envisager de

nouveaux comportements qui vont briser cette suite d'événements en apparence inéluctable.

*L'imaginaire, toujours plus terrifiant que la réalité*

Dans ce travail, le manager va examiner et mettre en doute un certain nombre de pensées limitantes, qui n'étaient pas questionnées auparavant. Un des objectifs poursuivis va ainsi être l'évitement de l'évitement en examinant les conséquences pratiques d'actions données. Prenons par exemple, la peur de ce manager de prendre la parole en réunion car il imagine toutes sortes de déconvenues, embarras, humiliations qui en résulteraient certainement. Le manager (avec l'aide d'un tiers parfois) peut s'interroger utilement sur ce qu'il s'est passé les fois où il est intervenu publiquement et constater que les effets n'ont pas été toujours aussi néfastes qu'il l'imagine, qu'il existe des exceptions à la règle, qu'il a fait preuve de certaines compétences, a rencontré certains succès, etc. À partir de ces exceptions, le manager peut faire ressortir les conditions de réussite (travail en amont, préparation de l'intervention, gestion du stress...), les ressources qu'il a mises en œuvre, la non-pertinence de certaines croyances qu'il avait. L'examen de la réalité, plus objectif, contredit ainsi directement les pensées limitantes précédemment entretenues.

Le réel est infiniment plus facile à gérer que le possible. L'appui sur ce réel permet en effet, en matérialisant un seul scénario, de dissiper un certain nombre de fantasmes sur le mode de « et s'il se passait cela... », fantasmes qui ont le redoutable privilège de pouvoir se réaliser tous simultanément laissant la personne en proie à ses anticipations négatives. La réalité est le plus souvent moins effrayante.

### Ce qu'il faut retenir

- *L'approche cognitivo-comportementale* associe les apports du comportementalisme et du cognitivisme.
- Pensée, émotion et comportement sont intimement liés et en interaction permanente.
- Le *modèle ABCDE* d'Albert Ellis propose un cadre cognitivo-comportemental pour mieux gérer certaines situations.
- L'optimisation de la posture managériale passe par une analyse et un questionnement de croyances et de comportements inefficaces pour les ajuster en reconnaissant l'importance des émotions.

### Voir aussi

L'approche comportementaliste – Cognitivism et traitement de l'information – Intelligence émotionnelle – Efficacité personnelle.

### Pour aller plus loin

FANGET F. (2003). *Oser. Thérapie de la confiance en soi*, Paris, Odile Jacob.

## 6 Êtes-vous interne ou externe ? Théorie du lieu de contrôle

---

La croyance que nous avons ou pas un certain contrôle sur l'issue d'une situation donnée a des répercussions importantes sur notre action et notre motivation, et de façon générale l'estime de soi. De nombreuses expérimentations en psychologie montrent les effets négatifs (perte de la motivation, découragement, dépression...) d'une exposition à des événements incontrôlables ou jugés comme tels (*cf.* section 7 sur l'impuissance acquise). Inversement un sentiment de

contrôle réel ou illusoire sur une situation a des effets positifs et améliore la performance des personnes.

## Où êtes-vous ? le lieu de contrôle

Le concept de « lieu de contrôle » développé par Julian Rotter, un psychologue américain, occupe une place importante en psychologie. Cette théorie met en avant le fait que les gens ont une perception différente par rapport au contrôle qu'ils estiment avoir sur les événements de leur vie. Certaines personnes dites « externes » ont le sentiment que le résultat de leurs actions est influencé par des forces externes comme le hasard, la chance, des gens puissants alors que d'autres personnes dites « internes » sont convaincues que ces événements sont davantage sous le contrôle de leurs efforts, leurs talents et leur action.



### Évaluation du lieu de contrôle

Rotter (1966) a élaboré une échelle du lieu de contrôle interne-externe pour mesurer le degré de croyance d'un individu dans sa capacité à agir sur les événements de sa vie (lieu de contrôle interne) ou au contraire la croyance selon laquelle ce qui lui arrive est le résultat de facteurs externes échappant à son contrôle (lieu de contrôle externe). Le questionnaire comporte vingt-neuf items dans lesquels il faut choisir entre deux affirmations du type :

- les gens peuvent être considérés comme des victimes des circonstances ou ce qui arrive aux gens est le plus souvent de leur fait ;
- ce qui m'arrive est le plus souvent dû à la chance ou ce qui m'arrive est dû à mon action ;
- il est irréaliste de penser que je peux influencer sur les croyances des autres ou quand j'ai raison, je peux convaincre les autres ;
- le citoyen moyen peut influencer sur les décisions gouvernementales ou nous sommes gouvernés par une poignée de gens puissants et nous ne pouvons rien y changer, etc.

## Internes : 1, externes : 0

Différentes études ont montré que les sujets internes sont généralement plus persévérants, plus confiants, plus indépendants et résistent mieux à l'échec que les sujets externes. Par exemple, des études menées sur des entrepreneurs à succès (Kuratho, Hodgetts, 1989) montrent que ceux-ci ont la conviction qu'ils réussiront s'ils travaillent dur et maintiennent un bon contrôle sur le développement de leur affaire. Ils ne croient pas que le succès ou l'échec de leur société est dû au destin ou à la chance.

D'autres études (Cooper, Dewe, 2001) ont montré que les personnes internes sont plus résistantes au stress que les personnes externes. La conviction des premiers qu'ils peuvent agir sur les événements accroît leur confiance dans leur capacité à gérer la situation stressante, leur permet de relativiser, de chercher des ressources par rapport aux personnes externes qui s'estiment plus vulnérables par rapport à ces situations et ne développent pas la flexibilité pour s'adapter aux situations de stress.



## Conclusions managériales

Selon la théorie du lieu de contrôle, un sujet interne se sentira davantage acteur de ce qui lui arrive alors que le sujet externe pourra se sentir tributaire ou victime d'événements en dehors de son contrôle. Ce lieu de contrôle est un élément explicatif important de la personnalité et du comportement individuel dans les organisations. Ainsi les personnes « internes », davantage convaincues de leur capacité à influencer sur les événements pourront être plus à l'aise dans des postes à forte initiative et moindre supervision. Ils seront aussi plus sensibles que leurs homologues externes à des renforcements tels des primes de performance qui confirmeront leur croyance que ce sont leurs efforts qui amènent des récompenses, ce qui les encouragera à persévérer. Les personnes plus externes en revanche s'accommoderont mieux de postes plus structurés avec des hiérarchies plus pesantes. Ils pourront davantage attribuer des primes reçues à la chance ce qui les encouragera moins à répéter des comportements de performance.

### *L'anticipation de réussite, une clé pour l'action*

Rotter insiste sur le fait que le comportement humain est déterminé non seulement par les récompenses qui peuvent suivre immédiatement une action mais de façon tout aussi importante par les attentes ou anticipations de récompense qu'ont les personnes. De fait, les individus internes, plus confiants dans leur conviction d'agir sur leur environnement, auront une anticipation de succès plus grande, seront donc plus persévérants et connaîtront tendanciellement plus la réussite.

Ces réflexions suggèrent l'intérêt d'augmenter le degré d'internalité chez certaines personnes. Le développement

de l'estime de soi et une vision plus interne de son action peuvent y contribuer.

### *Développer l'estime de soi*

L'éventail des possibilités est large : identifier et challenger ses croyances limitantes, reconnaître ses succès passés et s'en féliciter, mettre en place une dynamique de changement avec des objectifs modestes et graduels qui dépendent de soi, s'y préparer minutieusement, oser ; réussir et s'abstenir de relativiser aussitôt la réussite en se disant que cela était à la portée de n'importe qui, accepter les compliments, ne pas céder au perfectionnisme paralysant, mesurer le chemin parcouru et continuer, etc.

### *Devenir acteur de sa vie*

L'enjeu est la prise de conscience que l'on peut être davantage acteur de sa vie en faisant des choix, en osant dire non, en risquant le manque d'approbation de son entourage ; c'est aussi se rendre compte de l'espace d'autonomie et de choix qu'il y a toujours même dans des situations de grande contrainte ; c'est affirmer sa responsabilité ; c'est prendre conscience que l'on peut changer et influencer sur les autres, être responsable pour son action, reconnaître les effets de ses efforts et de son action derrière certains succès, ce qui encourage à persévérer.

### *Pas trop loin quand même dans l'internalité !*

Comme souvent l'excès peut être problématique : trop d'internalité peut aussi nuire à votre santé. Les études suggèrent en effet que les personnes extrêmement internes sont en effet souvent trop rigides et ont une difficulté problématique à accepter et à gérer les événements incontrôlables (et il y en a nécessairement !) survenant dans leur

vie. Ils risquent alors de céder à une culpabilisation, une auto-flagellation, un découragement qui les rend moins capables de gérer la situation. L'omnipotence a ses limites...

Finalement c'est le théologien Reinhold Niebuhr qui le dit le mieux dans sa prière de la sérénité : « Mon Dieu, donnez-moi la sérénité d'accepter les choses que je ne puis changer, le courage de changer les choses que je peux changer et la sagesse d'en connaître la différence <sup>1</sup>. »

### Ce qu'il faut retenir

- La croyance que nous avons ou pas un certain contrôle sur l'issue d'une situation a des répercussions importantes sur notre motivation et notre action.
- Julian Rotter a développé dans les années soixante le concept de lieu de contrôle.
- Les personnes avec un lieu de contrôle externe ont le sentiment que le résultat de leurs actions est influencé par des forces externes comme la chance ou des personnes puissantes alors que les personnes dites « internes » sont convaincues que ces événements sont sous le contrôle de leur action.
- Différentes études ont montré que les sujets internes sont généralement plus persévérants, plus confiants, plus indépendants et résistent mieux au stress et à l'échec.
- Une vision interne (sans excès), un travail sur l'estime de soi et une plus grande anticipation de réussite dans nos actions peuvent nous rendre plus performants.

---

1. « *God, grant me the serenity to accept the things I cannot change, the courage to change the things I can and the wisdom to know the difference.* » Prière attribuée au docteur Niebuhr dans les années quarante et reprise notamment par les Alcooliques Anonymes (AA).

## Voir aussi

Efficacité personnelle - Théorie de l'impuissance acquise – Approche cognitivo-comportementale.

## Pour aller plus loin

ROTTER J.B. (1966). « Generalized expectancies of internal *versus* external control of reinforcements », *Psychological Monographs*, 80.

ROTTER J.B. (1982) *The Development and Applications of Social Learning Theory : Selected Papers*, New Jersey, Prentice Hall.

## **7 Vous contrôlez la situation ? Théorie de l'impuissance acquise**

---

Le sentiment, justifié ou non, de contrôler une situation est un facteur d'optimisme et un puissant motivateur à l'action. Inversement, l'exposition à des situations incontrôlables ou jugées comme telles, a des répercussions négatives importantes sur la motivation et les comportements des personnes. Martin Seligman (1967), un psychologue américain, s'est intéressé aux modifications comportementales induites par l'exposition à l'incontrôlabilité avec une série d'expériences importantes, conduites sur des animaux.

Dans une expérience, il montre que des chiens exposés à des chocs électriques inévitables se montrent plus passifs dans des situations postérieures contrôlables que des chiens n'ayant pas été soumis à une situation première d'incontrôlabilité. Ces chiens ont ainsi « appris » la résignation. Seligman appellera ce phénomène, la théorie de l'impuissance acquise<sup>1</sup>.

---

1. En anglais *Learned Helplessness*, théorie de l'impuissance acquise, appelée par d'autres auteurs, théorie du désespoir.



### Une histoire de chiens

Dans l'expérience princeps de Seligman, un premier groupe de chiens, mis dans une cage où ils reçoivent des chocs électriques, découvrent qu'ils peuvent interrompre ces chocs électriques en appuyant avec leur museau sur un bouton. Un second groupe de chiens reçoit les mêmes chocs électriques (en nombre et en durée) sans pouvoir néanmoins avoir un contrôle sur leur occurrence (l'appui sur le bouton n'est suivi d'aucun effet). Dans une deuxième étape, tous les chiens sont placés dans une autre cage d'où ils peuvent s'échapper en sautant une barrière à mi-hauteur. Un son est émis, suivi dix secondes plus tard d'un choc électrique. Les chiens qui pouvaient contrôler dans la première condition les chocs électriques apprennent rapidement à éviter les chocs en sautant la barrière pour se mettre à l'abri (ils apprennent même plus vite que des chiens non exposés à la première expérimentation). En revanche, les chiens qui dans la première expérience ne pouvaient pas contrôler les chocs électriques supposeront que là encore ils ne peuvent rien faire pour s'y soustraire, et se résigneront à endurer les chocs électriques sans même tenter de s'échapper. Placés dans une nouvelle situation (celle-ci contrôlable), ces chiens continuent à penser qu'ils n'ont aucun contrôle sur les événements et subissent passivement leur environnement.

Pour Seligman, l'apprentissage d'un manque de relation entre ses actions propres et les événements entraîne chez l'animal une impuissance acquise qui se manifeste par trois conséquences négatives : une difficulté « cognitive » à concevoir que les événements dépendent (au moins partiellement) de son action ; une baisse de la motivation à entreprendre ; enfin une augmentation des émotions de tristesse et de découragement. Les effets négatifs de l'absence perçue de contrôle ont été observés de façon similaire sur d'autres animaux comme les rats, les chats ou les poissons. Une façon d'éviter ces effets d'incontrôlabilité et d'impuis-

sance acquise est d'immuniser l'animal en l'exposant préalablement au contrôle.

## Plus près de chez nous

Des expériences ont montré que le sentiment de contrôle est tout aussi essentiel pour les êtres humains.



### Une histoire d'êtres humains

Ellen Langer et Judith Rodin (1976) ont montré dans une expérience conduite dans une maison de retraite l'importance de la maîtrise personnelle. Beaucoup de personnes dans ces maisons sont placées contre leur gré et ressentent une impuissance à influencer sur leur environnement. Les chercheurs ont divisé le groupe en deux : dans un premier groupe, le directeur de l'établissement affirmait que lui et son équipe avaient la responsabilité du bien-être de ses pensionnaires, qu'ils ne devaient se soucier de rien et les traitaient en bénéficiaires passifs ; dans le second groupe, le directeur insistait sur le fait que les pensionnaires pouvaient faire des choix, influencer sur le fonctionnement du centre, arranger les espaces comme ils le souhaitaient, avoir des responsabilités, etc. On enregistra dans les semaines qui suivirent, une augmentation de la vigilance, de l'activité et du bien-être dans le second groupe des personnes responsabilisées. De façon encore plus étonnante, dix-huit mois après le discours du directeur, on observa un taux de mortalité de seulement 15 % pour le groupe de personnes dont on avait encouragé la maîtrise personnelle contre 30 % pour le premier groupe de retraités passifs.

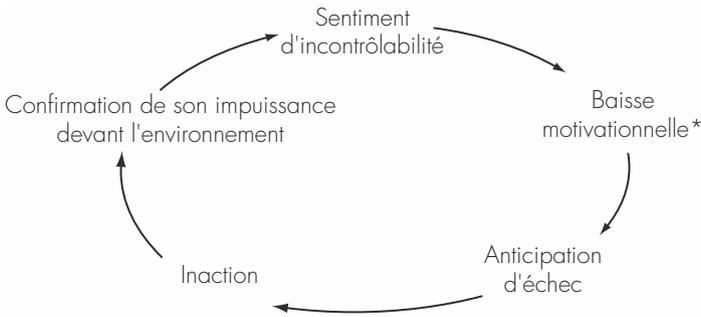
La croyance que nos efforts sont vains, que nous n'avons pas ou peu de contrôle sur notre environnement abaissent notre motivation et notre performance, peut nous rendre

passifs, voire dépressifs et nous fragiliser devant le stress ou la maladie.



## Conclusions managériales

Tout individu a besoin de croire qu'il exerce un contrôle sur son environnement et qu'il évolue dans un monde à peu près prévisible. La théorie de l'impuissance acquise, ou théorie du désespoir, suggère qu'un sentiment d'incontrôlabilité prédispose à une baisse motivationnelle, des comportements de passivité et des émotions de découragement. La boucle cognitivo-comportementale peut se décrire ainsi :



\* « À quoi ça sert de faire quelque chose, puisque cela ne dépend pas de moi »

### ***Importance du sentiment de contrôle***

Des études suggèrent, inversement, qu'un sentiment de contrôle réel ou illusoire augmente la motivation à l'action, développe l'optimisme et une meilleure estime de soi, des éléments essentiels pour être plus... heureux. C'est important pour le manager et cela l'est tout autant pour ses subordonnés ! Comment augmenter le sentiment de maîtrise chez eux ? Par la communication, les explications, l'empathie, des attitudes de délégation, en leur laissant une certaine latitude décisionnelle, par la cohérence (l'arbitraire est très déstabilisant) dans les comportements et dans les feedbacks tant positifs que négatifs, par la valorisation de leur travail qui contribue à une bonne estime de soi, et de façon générale, par une plus grande lisibilité sur les conditions de réussite de leurs missions.

### ***La clef du désespoir ? des attributions stables, internes et globales aux échecs***

Il y a au moins trois façons de rendre un échec pire qu'il ne doit être, de prévenir l'envie de s'améliorer et d'apprendre la résignation :

- attribuer à cet échec une cause stable et durable plutôt que ponctuelle (ainsi de ce manager qui dirait : « mon échec renvoie à une incapacité structurelle à vendre mes projets » plutôt par exemple qu'à un manque de pratique de ce type de situation qui se travaille) ;
- associer à cet échec une cause interne plutôt qu'externe (« c'est uniquement ma faute et cela n'a rien à voir avec le contexte et les contraintes externes du projet ») ;
- voir, enfin, dans cet échec une raison globale et non spécifique (« cette incapacité à vendre mon projet est symptomatique d'une incompétence plus générale qui va m'handicaper sur tous les sujets »)

## L'illusion de contrôle

Une autre errance est à l'inverse cette tentation de croire que nous pouvons tout contrôler pour étouffer un sentiment d'impuissance qui risquerait de nous submerger. Des études de psychologie montrent que nous allons, par exemple, affirmer l'existence d'une loi ou d'une logique dans un tirage totalement arbitraire de chiffres, de lettres, de cartes...



Dans une expérience amusante de Langer (1975), la psychologue demande à des employés d'une société d'acheter un billet de loterie d'une valeur d'un dollar qu'ils peuvent soit choisir eux-mêmes, soit se voir remettre de façon aléatoire et imposée. Quand elle leur redemande plus tard, s'ils seraient prêts à revendre leur billet, ceux qui l'ont choisi eux-mêmes déclinent l'offre deux fois plus que les autres (dans 37 % des cas *versus* 19 %) et quand ils acceptent, ils en demandent un prix de revente presque cinq fois plus élevé que ceux (8,9 dollars contre 1,9 dollar) à qui le billet avait été imposé. Le billet que l'on a choisi a plus de valeur parce que l'on croit qu'il a plus de chance d'être gagnant... Illusion de contrôle quand tu nous tiens...

Les chartistes en bourse, à grands renforts de *head and shoulders*, « canal », « seuils de résistance », *trading range*..., essaient ainsi de trouver des *patterns* à des mouvements boursiers qui selon la théorie dominante renvoient plutôt à un *random walk*, une marche au hasard, par définition, insondable. Une illustration de cet effort pathétique caractéristique de l'être humain de mettre du sens et du contrôle dans ce qui lui échappe<sup>1</sup>. Ne leur jetons pas la pierre, des gens paient pour ces conseils et beaucoup d'industries fonctionnent ainsi.

### Ce qu'il faut retenir

- Le sentiment de contrôle, réel ou illusoire sur son environnement, est une source d'optimisme et un motivateur à l'action.
- La théorie de *l'impuissance acquise* de Seligman montre que l'exposition à des situations incontrôlables ou jugées comme telles, a des effets négatifs sur la motivation et la performance des personnes.
- L'absence de maîtrise personnelle et des attributions stables, internes et globales aux échecs favorisent des comportements de résignation et de pessimisme.
- *L'illusion de contrôle* est fréquente et caractéristique de l'être humain qui a besoin de maîtriser son environnement.

### Voir aussi

Le lieu de contrôle – Comportementalisme et apprentissage  
– Cognitivism – Efficacité personnelle.

---

1. La pire insulte pour un analyste financier dit « fondamentaliste » est de se faire traiter de « chartiste ». Si vous êtes chartiste et vous voulez néanmoins épouser la fille d'un fondamentaliste, dites-lui plutôt que vous êtes pianiste dans un b... Vous augmenterez vos chances.

## Pour aller plus loin

LANGER E., RODIN J. (1976). « The effect of choice and enhanced personal responsibility for the aged », *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, 191-198.

SELIGMAN M., MAIER S. (1967), « Failure to escape traumatic shock », *Journal of Experimental Psychology*, 74, 1-9

SELIGMAN M. (1975). *Helplessness : On Depression, Development and Death*, San Francisco, Freeman

## 8 Dans quel état j'erre ? *L'analyse transactionnelle*

---

Théorie de la personnalité, de la communication et du développement, l'analyse transactionnelle (AT) a été inventée dans les années cinquante par Eric Berne<sup>1</sup>, psychiatre et psychanalyste américain. Elle se présente comme un système psychothérapeutique inspiré de la psychanalyse et du comportementalisme, fondé sur l'étude des « transactions », ou échanges interpersonnels qui renvoient à des aspects d'une personnalité. Un des objectifs centraux de l'analyse transactionnelle est de favoriser l'autonomie de la personne en l'aidant à dépasser le poids des influences passées, à changer des modèles d'action insatisfaisants, et à réagir plus librement dans l'ici et maintenant.

### Les états du moi

Le concept central de l'analyse transactionnelle est celui d'états du moi. Pour Berne, la personnalité est constituée de trois états distincts : l'état Parent, Adulte et Enfant :

---

1. De son vrai nom, Éric Lennard Bernstein (1910-1970).

- l'état du moi « Parent » renvoie à un ensemble cohérent de comportements, pensées, émotions copiés des figures parentales ; cet état se subdivise lui-même en Parent Critique (PC) et Parent Nourricier (PN) ;
- l'état du moi « Adulte » (A) exprime l'activité d'analyse et d'échange d'informations de l'individu comme grande personne, dans l'ici et maintenant ;
- enfin, l'état du moi « Enfant » représente des comportements, pensées, émotions reproduits de l'enfance. Cet état se subdivise en Enfant Adapté (EA) et Enfant Libre (EL).

Cette typologie éclaire, de façon pragmatique, le fonctionnement interne et interactionnel de la personne : qui parle en moi le plus souvent ? le Parent qui exprime les valeurs et les règles, autoritaire, moralisateur (PC) ou protecteur (PN) ? l'Adulte qui utilise toutes ses ressources dans l'ici et maintenant, personne objective et raisonnée (A) ? l'Enfant qui exprime l'émotion ou l'envie, que ce soit dans l'acceptation ou la rébellion (EA) ou la spontanéité et l'indépendance (EL) ? Cette analyse permet de travailler à un équilibre et une intégration plus harmonieuse des composantes comportementales, cognitives, émotionnelles et interrelationnelles de sa personnalité.

## **Scénarios de vie et jeux psychologiques**

Parmi les autres concepts fondamentaux de l'analyse transactionnelle, il y a la notion de « scénarios de vie », plans de vie inconscients hérités de décisions prises dans l'enfance qui continuent à dicter les conduites de la personne au détriment, parfois, de sa croissance et de son épanouissement. L'analyse transactionnelle vise à mettre en lumière et à changer ces décisions précoces dommageables qui ont été érigées en système de croyances et de comportements. Une autre notion est celle de « jeu psychologique », répétition, à visée manipulatrice, d'une

partie du scénario que la personne, enfant, a appris à jouer pour satisfaire ses besoins de reconnaissance. Ces jeux psychologiques peuvent être à l'origine de difficultés relationnelles, et leur identification autorise une interaction plus saine de la personne avec son environnement.

## Signes de reconnaissance

Un concept clé en entreprise comme ailleurs est celui de reconnaissance. La psychologie, au travers notamment des théories sur l'attachement<sup>1</sup> démontre l'importance des soins maternels et l'effet dévastateur sur la personne de carences de soin et d'une non-reconnaissance dans l'enfance. Des études conduites sur des rats (Rosenthal, 1966) montrent que ceux-ci réussissent mieux des épreuves de sortie de labyrinthe s'ils sont regardés et traités positivement par les expérimentateurs que d'autres rats ignorés. L'analyse transactionnelle insiste sur l'importance des signes de reconnaissance, véritable calorie psychique pour la personne. Mieux vaut des signes de reconnaissance positifs (par exemple, « bravo pour ce que tu as fait ! ») que négatifs (« c'était nul ! ») et la plupart d'entre nous préférerons des signes de reconnaissance négatifs plutôt que... rien du tout<sup>2</sup>. On s'en doutait : tout mais pas l'indifférence.

## Positions de vie

L'analyse transactionnelle insiste sur la notion importante de « position de vie », qui est le jugement existentiel porté par la personne sur elle-même et sur les autres et la vie en

---

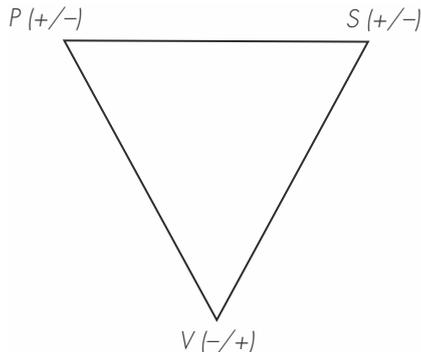
1. Cf. notamment les travaux de Spitz sur l'hospitalisme, ceux de Harlow sur des singes rhésus, ceux de Bowlby sur l'attachement.

2. Ceci explique par exemple les comportements punissables de certains enfants qui préféreront une réprimande ou une raclée plutôt que d'être invisible pour leurs parents.

général. Héritée de l'enfance, elle s'exprime autour de deux questions : Je suis OK ou pas OK ? Tu es OK ou pas OK ? qui définissent quatre positions de vie<sup>1</sup> : la position dépressive :  $-/-$  (Je ne suis pas bien/Tu n'es pas bien), la position complexée :  $-/+$  (Je suis mauvais/Tu es bon), la position arrogante :  $+/-$  (Je suis bon/Tu es mauvais), la position gagnant/gagnant :  $+/+$  (Je suis ok/Tu es ok). L'objectif est de travailler à sortir des trois positions « non OK », pour évoluer vers la position  $+/+$ , gagnant/gagnant, respectueuse à la fois de ce que je suis et de ce qu'est l'autre.

## Le triangle dramatique

Nos histoires personnelles ou le contexte dans lequel nous évoluons nous font souvent adopter des positions  $-/+$  (typiquement, déficit de confiance en soi, inhibition) ou  $+/-$  (position arrogante ou agressive). Stephen Karpman (1968), un transactionnaliste, a proposé le concept de triangle dramatique, pour illustrer trois postures insatisfaisantes renvoyant à des jeux de pouvoir que nous pratiquons fréquemment consciemment ou inconsciemment : le persécuteur (P), le sauveur (S), tous deux en position  $+/-$  et la Victime (V) en  $-/+$ .



Le triangle dramatique de Stephen Karpman

1. Le premier signe algébrique correspond à l'évaluation que je fais de moi-même et le deuxième, celle que je fais de l'autre.



### Une histoire de mère juive

Une mère juive propose à sa fille, qui ne lui a rien demandé, de garder son enfant pour qu'elle puisse sortir se divertir avec son mari. Elle lui dit : « Ton mari n'a pas l'air en forme. Sortez, j'insiste, cela vous fera le plus grand bien, je garderai la petite... » (S). Et elle ajoute : « De toute façon, c'est mon lot à moi de me sacrifier et de toujours garder les enfants » (V). Et elle conclut : « Et comme d'habitude, ne vous pressez pas... Si ça se trouve, quand vous reviendrez, je serai morte de toute façon... » (P).

On l'a compris, la mère prend tour à tour les positions de Sauveteur, chevalier blanc proposant une solution non demandée puis Victime (cf. le syndrome « Caliméro ») puis de Persécutrice ou d'agresseur.

Ces postures fréquemment rencontrées, sont instables (on peut passer assez facilement de l'une à l'autre), ne sont respectueuses ni de l'un ni de l'autre et peu propices au développement de chacun.

## Conclusions managériales

L'analyse transactionnelle propose un cadre pragmatique dans lequel penser un développement plus harmonieux de la personne dans l'interaction.

### *Intégration harmonieuse des états du moi*

L'analyse transactionnelle suggère que l'expression de tous les états du moi est nécessaire et que le défi est dans une intégration harmonieuse de tous les attributs de la personnalité, ce qui peut demander de développer certains aspects moins privilégiés. Souvent un ou deux états seront surreprésentés au détriment d'autres. Un manager pourra ainsi avoir les aspects de Parent Critique et d'Adulte bien développés, ce qui assurera des qualités fortes de leadership, de

capacité à fixer un cadre et une vision (PC), des compétences dans l'analyse objective et la décision (A) mais qui peuvent laisser au second plan les aspects de patience et d'aide au développement du Parent Nourricier ou la créativité et l'expression émotionnelle plus présentes dans l'état Enfant. Une représentation des trois états facilitera la capacité à poser des valeurs et des règles et à faire grandir ses subordonnées (expression du Parent), une efficacité dans l'analyse et la prise de décision (Adulte) ainsi que les qualités de créativité et de spontanéité (aspect de l'Enfant) requises dans certaines situations.

### ***Objectif : reconnaissance !***

L'expression de la reconnaissance se heurte à un ensemble d'obstacles notamment éducationnels qui en font un élément managérial très insuffisamment pratiqué : nous sommes très mal équipés pour donner, recevoir ou aller chercher des feedbacks positifs : le manager ne veut pas passer pour un flatteur, trouvera cela parfois impudique, peu viril, déplacé de féliciter. Il aura encore plus de mal à accepter un compliment se souvenant des messages parentaux : « ne te vante pas », « ne fais pas ton intéressant... » (ce qui fera incidemment et de façon perverse, que les gens éviteront de le féliciter). En revanche ce manager donnera ou recevra plus volontiers des feedbacks négatifs, se rappelant là encore les injonctions précoces : « sois fort », « sois courageux ». STOP ! La meilleure façon d'encourager certains comportements est de les reconnaître, de féliciter quand ils surviennent (*cf.* section 2 sur *le comportementalisme*). Une autre responsabilité managériale est, en corollaire, d'accepter les compliments justifiés de votre hiérarchie ou de vos subordonnées. Nous nous nourrissons aussi de cela.

### *Vers la position gagnant/gagnant*

Les postures +/- et -/+ illustrées notamment par les positions de persécuteur, sauveteur ou victime sont particulièrement prévalentes. Comment en échapper ? Par exemple, par un travail sur mes pensées (*cf.* le cognitivisme) dans lequel si je suis en « -/+ », je me remémore mentalement deux ou trois de mes qualités, compétences, réussites et si je suis en « +/- », j'en fais, de même, pour mon interlocuteur. C'est la condition d'une interaction +/+ dans laquelle nous pouvons gagner ensemble (par exemple, je répète à ce subordonné la façon de faire ce travail ne cédant pas à la frustration qui m'envahit en me disant mentalement : « il faut du temps pour apprendre », « je ne savais pas faire moi-même au début », « il faut lui donner une chance », etc.). Une tentation particulière car en apparence moins toxique et valorisée (altruiste !) est la position de sauveteur. Elle se manifeste par exemple par un manager qui s'occupe d'une situation qui n'est pas son problème, apporte une solution qu'on ne lui a pas demandée, substitue sa responsabilité à celle d'un autre... Or cette tentation part fondamentalement d'un constat que moi je suis ok et que l'autre ne l'est pas et ne lui offre pas ainsi une possibilité de se développer, d'exprimer une nouvelle compétence devant un problème. Plus insidieuse, elle est à proscrire tout autant.

#### **Ce qu'il faut retenir**

- L'analyse transactionnelle est une théorie de la personnalité, de la communication et du développement, inventée dans les années cinquante par Éric Berne.
- Les concepts centraux de l'analyse transactionnelle sont ceux d'*états du moi*, de *transactions*, de *scénario de vie*, de *jeux psychologiques*, de *positions de vie* et de *signe de reconnaissance*.

- Pour le manager, un enjeu important est l'intégration harmonieuse des différents aspects de sa personnalité ou états du moi.
- Nous avons des difficultés à donner, recevoir et aller chercher des signes de reconnaissance, pourtant indispensables à notre efficacité managériale.
- Un autre enjeu central est d'interagir avec l'autre dans une position gagnant/gagnant, respectueux des spécificités et du développement de chacun.

### Voir aussi

L'approche comportementaliste – Cognitivism – Prophétie auto-réalisatrice ou l'effet Pygmalion.

### Pour aller plus loin

STEWART I., JOINES V. (2000). *Manuel d'analyse transactionnelle*, Paris, InterEditions.

## 9 Vous vous défendez comment ? *Mécanismes de défense et coping*

---

Comment réagissez-vous quand vous êtes confronté à une situation délicate ou un problème? Au-delà des spécificités et de la gravité de chaque situation, avez-vous des façons privilégiées de faire face ou de gérer des situations problématiques, génératrices de stress et qui peuvent menacer (notamment narcissiquement) la personne que vous êtes? Devant une difficulté au travail ou un conflit relationnel par exemple, aurez-vous tendance à faire preuve d'humour pour dédramatiser la situation? Demander de l'aide à votre

entourage? Intellectualiser le problème pour minimiser les sentiments perturbants ? Idéaliser l'autre et vous dévaloriser ou le contraire ? Éviter d'y penser ou procrastiner ? Fuir, nier qu'il y a un problème ? Exploder ou vous enfermer dans un mutisme total ? Accuser votre interlocuteur en lui prêtant toutes sortes d'intentions ? etc. Toutes ces propositions sont autant de stratégies, pas nécessairement exclusives que vous pouvez mettre en œuvre en fonction du contexte et de votre personnalité pour gérer une situation en vous protégeant.

## Défense et coping

Les termes de « défense » et « coping » décrivent en psychologie les réponses conscientes et inconscientes du moi face aux dangers internes et externes qui peuvent le menacer. Les mécanismes de défense sont un des concepts clés de Freud et de la psychanalyse qui les décrit comme des procédés psychologiques visant à protéger l'intégrité de l'individu. Le refoulement (hors de la conscience de l'individu) sera ainsi mis en avant par Freud comme le principal mécanisme de défense de la personne hystérique<sup>1</sup>. Le concept a rapidement débordé la psychanalyse et les contributions subséquentes retiennent jusqu'à une quarantaine de mécanismes de défense différents sans qu'il y ait consensus total (Ionescu *et al.*, 1997). Le terme de « coping<sup>2</sup> » plus récent (Lazarus, 1966) décrit les réponses comportementales et cognitives que la personne utilise pour se protéger de l'anxiété du stress ou de la perception de dangers. Exemples de mécanismes de défense et de

- 
1. Schématiquement : une pulsion (d'ordre sexuel) se présente à la conscience qui la rejette (la « refoule »), car inacceptable, dans l'inconscient qui en « débordant » produit des « dérivés acceptables » sous la forme de rêves, lapsus, actes manqués, symptômes...
  2. Coping de l'anglais, *to cope*, affronter, faire face, venir à bout à partir de stratégies de maîtrise et d'ajustement à une situation.

coping inclus : l'anticipation, l'affirmation de soi, l'humour, la sublimation, l'intellectualisation, le déni, la rationalisation, le clivage, le passage à l'acte, l'identification à l'agresseur (à l'origine du « syndrome de Stockholm »), l'omnipotence, l'auto-observation, l'altruisme, l'agression passive, la somatisation, la projection, etc.



### Un mécanisme fréquent : la projection ou « c'est celui qui dit qui l'est ! »

La projection est une réponse très fréquente aux conflits et aux stress en « attribuant à tort à un autre ses propres sentiments ou pensées inacceptables. Elle permet d'expulser de soi et de percevoir dans un autre ce que le sujet refuse de reconnaître en lui-même. Ce faisant, nous rejetons nos propres sentiments déplaisants ou défauts sur un autre, ce qui nous permet de les accuser pour des pensées ou pratiques qui sont en réalité les nôtres. Ainsi par exemple, de cet homme tenté par l'adultère qui accusera sa femme d'infidélité ou ce manager agressif qui accusera les autres d'hostilité.



### La tentation projective

R Sears (1936)<sup>1</sup> a réalisé une étude sur des étudiants pour mettre en évidence le mécanisme de projection défensive. Dans cette étude, il montre que les étudiants ayant un trait de personnalité indésirable (selon une évaluation d'autres étudiants) et qui ne reconnaissent pas posséder ce trait (ces étudiants disaient que ce trait de personnalité était plus caractéristique d'autres personnes que d'eux-mêmes) avaient davantage tendance à voir ce trait de caractère chez les autres que les autres étudiants. Sears suggère que ces personnes avaient donc tendance à projeter sur les autres ce trait de caractère indésirable qu'il ne reconnaissait pas en eux-mêmes.

## Des mécanismes adaptés ou inadaptés

Un aspect important des défenses est que ces mécanismes peuvent être utilisés de façon souple, adaptée, mature



1. Sears R. (1936). « Experimental studies of projection : Attribution of traits », *Journal of Social Psychology*, 7, 151-163.

contribuant à la santé psychologique et physique de la personne (par exemple l'utilisation dans certains cas de l'humour, la recherche d'affiliation sous la forme de support social, la sublimation<sup>1</sup>). Au contraire, ces stratégies de contrôle peuvent être rigides, inadaptées à la réalité et avoir des conséquences négatives sur la santé mentale et physique (cf. par exemple, comme suggéré plus haut, l'idéalisation/dévalorisation, le déni de la réalité, le passage à l'acte, la projection...). Les défenses peuvent ainsi se ranger sur un continuum qui va des mécanismes les plus adaptés à des distorsions mineures de l'image de soi visant à réguler l'estime de soi (dépréciation, idéalisation, omnipotence), vers des comportements mal adaptés plus graves (passage à l'acte, retrait apathique, agression passive), voire très pathologiques qui nient ou distordent substantiellement la réalité (projection délirante, déni ou distorsion psychotique).

## Conclusions managériales

Nous mobilisons volontairement ou involontairement un certain nombre de défenses qui nous permettent de faire face et de nous ajuster à des situations de stress ou de danger. Ces défenses peuvent être plus ou moins utiles ou nuisibles à la personne. Des critères essentiels de réussite des défenses utilisées sont la souplesse d'utilisation, le degré de d'adéquation à la réalité et les conséquences en termes de santé physique et psychologique de la personne.

---

1. La sublimation consiste à canaliser des sentiments inadaptés vers des comportements socialement acceptables et valorisés. Par exemple, la sublimation de sentiments d'agressivité dans une activité sportive.

### *Mettre en place des défenses plus adaptées*

Pour le manager, les défenses les plus adaptées ont en commun d'assurer une bonne confrontation à la réalité et d'autoriser la perception consciente des sentiments, des idées et leurs conséquences. Ainsi dans *l'humour* (à différencier de l'ironie ou du sarcasme qui s'exercent aux dépens des autres), la personne fait de la résistance et refuse de se laisser abattre par une réalité pénible en y trouvant des aspects plaisants. *L'anticipation* (à distinguer de l'anticipation anxieuse, elle problématique) consiste à prévoir les conséquences de ce qui pourrait arriver, à envisager différentes réponses ou solutions et à s'y préparer émotionnellement. *L'auto-observation* (qui ne doit pas être intellectualisation ou rationalisation à outrance) permet au manager d'apporter une réponse appropriée à un problème par une réflexion sur ses pensées, émotions, motivation et comportements.

À *contrario*, les réponses inadaptées sont celles qui mettent en avant l'évitement de la situation, la non-reconnaissance d'une réalité, des pratiques préjudiciables à la santé. Ainsi *le déni* est une défense qui consiste à refuser de reconnaître certains aspects problématiques de la réalité interne (nier que l'on pense, ressent ou fait quelque chose) ou externe (par exemple des informations défavorables reçues sur un investissement, un projet). Dans certains cas, le déni peut être temporairement fonctionnel, voire souhaitable permettant à la personne de ne pas être submergée par les aspects douloureux d'une situation. En revanche, un recours fréquent ou systématique sera problématique. *La projection* est, nous l'avons vu, une autre réponse inadaptée. Un autre exemple est *le clivage* qui consiste à catégoriser les choses comme complètement bonnes ou complètement mauvaises sans nuance, sans ambivalence possible : le chef sera génial ou nul, mon travail parfait ou inutile, etc. Cette pensée simplificatrice est un réel obstacle au développement de la per-

sonne. Enfin citons tous les comportements de coping inadapés comme la consommation abusive d'alcool, le tabagisme, la surconsommation médicamenteuse, les autres addictions (au travail, à la télévision...).

### *Observer les comportements répétitifs*

Il est utile pour le manager d'observer ses réponses au stress en repérant particulièrement les comportements répétitifs qui sont les méthodes privilégiées qu'il utilise pour faire face, pour s'ajuster à une situation. Une bonne ligne de défense consiste de façon essentielle à acquérir de la souplesse, de la diversité dans l'utilisation de ses réponses de coping pour sortir de la compulsion et acquérir la liberté de faire ou ne pas faire certaines choses. Cet examen permet aussi de prendre conscience et de remplacer progressivement des défenses dysfonctionnelles ou coûteuses pour la personne en des défenses plus adaptées pour son développement et qui ne sacrifie pas le long terme.

#### **Ce qu'il faut retenir**

- Les termes de « défense » et « coping » décrivent en psychologie les réponses conscientes et inconscientes du moi face aux dangers et stress qui le menacent.
- Les défenses vont de mécanismes adaptés comme l'humour, l'anticipation, la sublimation à des mécanismes dysfonctionnels comme le déni systématique, la projection, le clivage ou les comportements à risque.
- Pour le manager, il est utile de prendre conscience de ses modes de réponse au stress et de favoriser les réponses les plus adaptées.
- Il est aussi important d'observer des modes de défense problématiques répétitifs pour s'en libérer et acquérir une plus grande flexibilité de réponse.

## Voir aussi

Le stress du manager – Cognitivism et traitement de l'information.

## Pour aller plus loin

CHABROL H., CALLAHAN S. (2004). *Mécanismes de défense et coping*, Paris Dunod

PAULHAN I., BOURGEOIS M. (1995). *Stress et coping. Les stratégies d'ajustement à l'adversité*, Paris, PUF.

# 10 C'était tellement mieux avant... *Deuil et changement*

---

Le changement est au cœur du parcours managérial. Celui-ci peut être un moment de rupture, soudain, identifiable dans le temps ou un processus plus graduel, à base de réajustements successifs. Crise ou opportunité ? La perspective de devoir changer se heurte souvent à des résistances dont l'intensité témoigne de l'importance des enjeux pour la personne. Le changement, surtout quand il est imposé de l'extérieur ou décrété soudainement, génère, de façon plus ou moins importante, des pertes de repères, du stress, de la frustration, voire de la peur, liés à l'incertitude d'une nouvelle situation. Il demande à la personne de faire un effort de restructuration, impacte l'image qu'elle a d'elle-même et sa représentation du monde. Le changement représente aussi une prise de risque puisqu'il faut quitter un territoire connu pour aller au moins partiellement vers l'inconnu ; il nécessite un effort d'adaptation comportemental, cognitif, émotionnel, voire identitaire. Il introduit des modifications dans la relation avec les autres. Le chan-

gement se heurte aussi à des résistances de l'ensemble du système dans lequel évolue la personne et qui est le plus souvent attaché à la défense d'un *statu quo* (changer nécessite ainsi parfois pour la personne de changer d'environnement). Néanmoins, pour pouvoir évoluer vers autre chose, il faut nécessairement abandonner certains facteurs d'attachement à une situation.

### **Parvenir à faire ses deuils**

L'individu fait, à un moment donné, l'expérience d'une situation de rupture par rapport à des investissements professionnels passés dont il a parfois du mal à se dégager pour se tourner vers de nouveaux projets : réorganisations, changement ou évolution de poste, nouveau périmètre ou nouveau chef, nouvelles technologies, perte d'emploi, changement de vie, etc. Ainsi de ce manager, forcé de quitter son entreprise et qui accepte un poste qui, pense-t-il, n'est pas à la hauteur de ces ambitions et qui vit dans une idéalisation démobilisatrice du poste précédent et du temps d'avant. Ces difficultés à lâcher prise traduite par l'expression populaire, « il n'a pas fait son deuil » renvoient à l'importance d'un travail psychique de « digestion » de l'expérience à faire par la personne. Le champ thérapeutique nous rappelle que le deuil (du latin, *dolere*, souffrir) est un processus qui permet de s'adapter aux changements qui surviennent dans une vie. Ce processus s'accompagne d'un mal-être provoqué par la disparition des attachements passés ; il s'accompagne d'un cortège de sentiments et d'émotions (peur, refus, colère, culpabilité, repli sur soi, envie de vengeance, tristesse, etc.) qu'il est utile de reconnaître pour ouvrir la voie et faciliter un changement. Le travail de deuil permet ainsi de se libérer en abandonnant les investissements passés pour réinvestir son énergie sur de nouveaux projets.



### Mes étapes du deuil

Le champ clinique s'est intéressé aux caractéristiques de ce processus de deuil dont semblent émerger des niveaux successifs et relativement homogènes de progression. E. Kübler-Ross (1975)<sup>1</sup> décrit ainsi les différentes phases que traverse un malade, atteint d'un cancer avant d'accepter sa maladie. Elle distingue des phases successives de déni, colère, marchandage, dépression et, finalement, d'acceptation :

– le déni ou refus : il s'exprime sur le mode de : « Pas moi, pas possible » et sert d'amortisseur devant le risque de choc pour la personne. Les stratégies utilisées sont la fuite, la minimisation de la perte, le silence, le surinvestissement dans le travail ;

– la colère : « Pourquoi moi, c'est pas juste. » Elle exprime le sentiment d'injustice ressenti et peut donner lieu à des manifestations d'agressivité sur l'environnement professionnel, social, familial ;

– le marchandage : cette phase s'exprime sous la forme de scénarios sur le mode du « et si... » ou « si seulement » et représente une autre tentative de refuser ou combattre la perte ; la personne passe en revue ce qui aurait pu être fait sur le mode du regret ou de la culpabilité ;

– la dépression ou tristesse : « Je ne m'en sortirai pas, à quoi bon ? » Repli sur soi, isolement, un désinvestissement de l'environnement avec pleine conscience de la perte sont au premier plan. Cette phase s'accompagne de sentiments de dévalorisation et de pessimisme ;

– l'acceptation : « C'est dur mais... » Acceptation du réel et décision de faire face à la nouvelle situation avec baisse de la culpabilité, de la peur, pardon de soi et de l'autre. C'est une phase de réinvestissement de l'environnement et de

1. Kübler-Ross E (1975). *Les Derniers Instants de la vie*, Genève, Labor et Fides.

découverte de nouvelles possibilités, des « cadeaux cachés » qu'apporte la situation.

Chaque personne réagira, bien entendu, différemment par rapport à un changement en fonction notamment du contexte et de sa personnalité mais cette analyse fournit un cadre de référence générique pour penser l'impact pour la personne de situations de changement.

## **Conclusions managériales**

Perception d'une crise ou d'une opportunité, le changement peut générer des pertes de repère, des incertitudes, voire des peurs, qu'il faut reconnaître et auxquels il faut se préparer.

### ***Donner du temps au temps***

Plus le changement est profond, plus il demande un effort de reconfiguration et de préparation important pour s'adapter. La reconnaissance pour le manager de la nécessité d'un travail de deuil pour imposer un changement est importante. Elle peut lui permettre d'anticiper, de mieux comprendre et d'accompagner les réactions de ses équipes. Devant un nouveau projet, une nouvelle manière de faire, on peut s'attendre à des réactions de peur, de rejet, de scepticisme, de colère... auxquelles il faut donner le temps de s'exprimer en comprenant qu'elles sont l'expression d'un deuil en train de se faire.

### ***Prise de recul et lâcher prise***

Par rapport à lui-même, le changement nécessite une prise de recul et un examen de ses aspirations, qui n'est pas souvent facile à réaliser. Le coaching individuel de managers nous montre souvent que l'expression de leur potentiel

est freinée par des deuils non faits ou incomplets : deuils non faits de la perfection, de ce qu'ils auraient pu être dans une autre vie, d'un diplôme, d'une chance, d'une promotion qu'ils n'ont pas eus, etc. Ces ressentis les empêchent de sortir de comportements strictement défensifs, de s'investir sans peur, ambivalence ou regret dans un nouveau projet ou un nouvel environnement. Le changement demande un lâcher-prise, une libération d'attachements passés pour pouvoir affronter les incertitudes et les opportunités d'une nouvelle situation. La personne a parfois l'impression (fausse) qu'elle ne sait faire que ce qu'elle fait (d'autant plus qu'elle en retire satisfactions et validations) et ne peut pas visualiser facilement une situation différente dans laquelle ses compétences pourraient s'exprimer autrement. Paradoxalement le surinvestissement dans un travail (généralement encouragé et valorisé par l'entreprise) peut être un facteur de fragilisation de l'individu en réduisant son champ d'action dans d'autres domaines d'intervention possibles (vie personnelle, familiale, sociale...) et en rendant le travail encore plus essentiel à son identité. La dynamique de changement, qui peut être plus ou moins graduelle est donc favorisée par une prise de recul, une prudence par rapport à la tentation symbiotique avec l'entreprise et une interrogation sur ses motivations.

Ce processus, dans lequel de nouvelles pistes de sens émergent, peut donner à son tour la confiance et la force de se libérer d'une situation passée pour pouvoir affronter les incertitudes et les opportunités d'une nouvelle aventure.

### **Ce qu'il faut retenir**

- Crise ou opportunité, la perspective de changement génère, à différents degrés, des pertes de repère, de l'incertitude, voire du stress et de la frustration.
- Le changement nécessite un travail de *deuil* pour se libérer d'attachements passés et se tourner vers de nouveaux projets.
- S'inspirant du champ thérapeutique, ce travail de deuil peut se concevoir comme un processus en cinq étapes : déni, colère, marchandage, tristesse, acceptation.
- La reconnaissance de ces processus peut permettre au manager de mieux gérer ces situations de changement tant pour ses équipes que pour lui-même.

### **Voir aussi**

Mécanismes de défense – L'approche systémique.

### **Pour aller plus loin**

KÜBLER-ROSS E (1975). *Les Derniers Instants de la vie*, Genève, Labor et Fides.

2

# Le manager face au groupe

## Sommaire

- ▶ 11 Les voies du déni et de la justification  
sont impénétrables  
*La dissonance cognitive* ..... 79
- ▶ 12 Pourquoi si je pense que l'autre est un crétin,  
il a plus de chance de le devenir...  
*Self fulfilling prophecy ou l'effet pygmalion* ..... 87
- ▶ 13 L'important, c'est d'être aimé...  
et de ne pas se faire remarquer  
*Influence normative et conformisme* ..... 94
- ▶ 14 Nous avons les moyens de vous faire coopérer...  
gentiment  
*Théorie de l'engagement et pied dans la porte* ..... 100
- ▶ 15 Euh... comment vous dire... ?  
*La communication persuasive* ..... 108
- ▶ 16 C'est moi qui décide !  
*Schémas et heuristiques de décision* ..... 115
- ▶ 17 À qui la faute ?  
*L'erreur fondamentale d'attribution* ..... 124
- ▶ 18 Comment gérer les personnalités difficiles ?  
*Les troubles de la personnalité* ..... 130
- ▶ 19 Une émotion... vous n'y pensez pas !  
*L'intelligence émotionnelle* ..... 136
- ▶ 20 Pourquoi les autres ne sont-ils pas aussi  
intelligents que moi ?  
*Les styles sociaux* ..... 143

# **11 Les voies du déni et de la justification sont impénétrables**

## ***La dissonance cognitive***

---

Avez-vous remarqué qu'un fumeur ou un buveur invétéré ont souvent dans leur stock d'arguments pour continuer la cigarette ou la bouteille un vieil oncle qui a vécu en pleine santé jusqu'à 99 ans en fumant deux paquets par jour et en avalant son litre journalier d'alcool ? Avez-vous observé que le guide d'utilisation d'un objet coûteux ou d'une voiture de luxe dont vous venez de faire l'acquisition commence fréquemment par un compliment sur le fait que vous avez vraiment acheté un superbe objet aux caractéristiques uniques ? Peut-être les « boursicotiers » parmi vous ont-ils ressenti combien il est difficile de vendre une action sur laquelle on enregistre une perte potentielle et que l'on a tendance à persévérer dans sa stratégie d'investissement en dépit des mauvaises nouvelles et garder le titre en portefeuille ?

### **La dissonance cognitive**

La théorie de la dissonance cognitive, développée par le chercheur américain Leon Festinger (1956), est un des concepts fondamentaux de la psychologie sociale qui

permet d'interpréter ces quelques exemples et plus largement bon nombre de comportements qui ne sont pas nécessairement « rationnels ». La dissonance cognitive peut être définie comme un état d'inconfort ou de tension psychologique ressenti par une personne du fait de la présence simultanée en elle de « cognitions » (c'est-à-dire de savoirs, représentations, croyances) incompatibles ou incohérentes entre elles. Cette tension intérieure sera ressentie d'autant plus fortement par la personne que son action ou les informations qu'elle reçoit, sont incompatibles avec l'image qu'elle se fait d'elle-même et menace donc son estime de soi. On comprend dans ces conditions qu'il est essentiel de réduire ou d'éliminer cet inconfort interne, ce qu'elle peut faire :

- en réduisant les cognitions dissonantes (en les éliminant, les ignorant, les minimisant, les modifiant) et/ou :
- en augmentant le nombre des cognitions consonantes (étayage de l'information compatible, recherche de nouvelle information favorable).

### « Fumer tue ? Vous exagérez ! »

Pour illustrer notre propos, reprenons notre fumeur invétéré du début. Il est exposé à la cognition dissonante au demeurant largement démontrée, que la cigarette met sa santé en péril. La cigarette met aussi, incidemment en danger l'image qu'il a de lui-même d'un être raisonnable, intelligent, bien informé puisqu'il s'adonne à une pratique potentiellement mortelle. Que va-t-il faire ? Il peut arrêter de fumer et ainsi faire disparaître par son nouveau comportement l'incohérence cognitive qu'il entretenait. On connaît néanmoins les difficultés d'une telle approche. Il peut aussi s'engager dans une stratégie de réduction de la dissonance ressentie en niant ou minimisant les effets de la cigarette. Par exemple : « je ne fume pas tant que cela »,

« je ne fume que des cigarettes légères, avec filtre, donc moins nocives », « le cancer, ça n'arrive qu'aux autres ». Enfin il peut aussi trouver des cognitions qui s'accordent avec son statut de fumeur : « si je m'arrête de fumer, je prendrai du poids ce qui entraînera d'autres problèmes de santé », « on ne vit qu'une fois », « j'ai trouvé une étude scientifique qui relativise la corrélation cigarette/cancer », « mon voisin non-fumeur s'est fait percuter par un chauffard dans la rue alors... », et le fameux recours au vieil oncle centenaire et néanmoins fumeur et buveur du début du chapitre.

### **Gare aux prosélytes !**

Nous avons aussi quelques éléments de réponse des autres énigmes du début : j'ai acheté un objet coûteux et donc m'expose à des pensées dissonantes telles : « tu l'as payé trop cher », « c'est une folie, ce n'est pas raisonnable », « je me suis fais avoir par le vendeur/la publicité ». Les félicitations du fabricant sur mon achat d'un objet aux vertus merveilleuses ont l'effet de m'aider à rajouter des informations consonantes avec cette acquisition : « C'est effectivement une superbe voiture », « j'ai bien fait », j'en ai déjà trois mais elle fait des trucs que les autres ne font pas », etc. Le boursicotier lui, combat les doutes qui l'assaillent sur les thèmes de : « tu as payé beaucoup trop cher cette action », « investisseur à la noix », « cette société est un mauvais investissement qui va continuer à baisser » par une stratégie de « persévération » qui lui fait sélectionner l'information favorable au titre, ignorer celle objectivement défavorable, et entretenir des cognitions telles que « le titre est bon, il va remonter », « je vais me refaire », « continuons d'acheter pour moyenniser à la baisse »...et pour s'en convaincre, il conseillera à d'autres l'achat du titre, se lançant dans un « prosélytisme boursier ». Méfiez-vous !



### Des êtres venus d'ailleurs

Dans *L'Échec d'une prophétie*, L. Festinger, H. Riecken et S. Schachter montrent comment la faillite d'une prédiction (celle d'une apocalypse) entraîne paradoxalement un renforcement de la croyance et du prosélytisme par des adeptes d'un groupe. Des psychologues-chercheurs vont se mêler à un groupe mené par Marian Keech, une femme charismatique vivant dans une ville du Midwest américain qui affirme, pendant l'été, 1949 recevoir des messages télépathiques d'êtres supérieurs venant de la planète Clairon annonçant la destruction du monde le 21 décembre. Keech parviendra à rassembler autour d'elle un petit groupe d'adeptes qui abandonneront tout pour être sauvés. Les chercheurs notent que jusque quelques jours avant le 21 décembre, il n'y a de la part de Mme Keech aucun effort de prosélytisme. Dans les jours précédant le 21 décembre, trois démentis formels vont être apportés attaquant la croyance du groupe ce qui va avoir pour effet de changer l'attitude de Keech qui cherche désormais à convaincre activement les autres du bien-fondé de ses théories. Le matin du 20 décembre enfin, celle-ci reçoit un message lui indiquant de se préparer à être prise avec son groupe à minuit précis. Minuit passe sans que rien ne se passe. Au fil des heures l'anxiété croît chez les fidèles. À 4 heures du matin, Keech se met à pleurer mais à 4 h 45, son visage irradie soudain : elle a reçu un message de la planète Clairon lui indiquant qu'il n'y avait plus besoin de venir les chercher, le monde ayant été sauvé par leur foi inébranlable. Le groupe accueille avec soulagement la nouvelle qui était cohérente avec leur croyance et réduisait donc le risque potentiellement dramatique de dissonance (avoir tout abandonné pour rien !). Au lendemain du 21 décembre, Keech est animée d'un fort désir de prosélytisme et ne cesse de parler aux journalistes pour propager sa bonne parole. Le prosélytisme actif est choisi ici comme un moyen de réduire la dissonance. Mme Keech légitime sa croyance en tentant d'y faire adhérer le plus de gens. Les chercheurs ont suivi onze membres du groupe les plus fermement impliqués dans

la croyance apocalyptique : cinq membres dont Keech gardèrent une fois inébranlable, pour deux d'entre eux, l'invalidation de la prophétie et la rationalisation *a posteriori* renforcèrent encore leur foi, pour deux autres, leurs doutes se renforcèrent sans qu'ils désavouent complètement leur leader ; enfin deux adeptes seulement abjurèrent leur foi dans la prophétie.

## Dur de changer une conviction !

Festinger montre ainsi combien il est difficile de faire changer quelqu'un qui a acquis une conviction forte et à laquelle il a consacré beaucoup de temps et d'énergie. Cette personne déploiera des trésors de rationalisation, de justification, d'auto-persuasion, voire de déni, pour échapper à la dissonance, conflit interne qui menacerait son équilibre et forcerait une remise en question douloureuse de ses croyances ou pratiques.



### Autres effets de la dissonance cognitive

Dans une autre expérience, L. Festinger et J.M. Carlsmith (1959) se sont posés la question : « *If you want to buy a man's beliefs, how much should you pay him* <sup>1</sup>? » L'extension de la théorie de la dissonance prédit que si les forces externes contraignant un individu à agir contrairement à ses attitudes ou croyances sont fortes, la dissonance qu'il ressentira sera limitée (de fait, il aura eu une raison indépendante de lui pour avoir agi ainsi). En revanche, si les forces externes sont faibles alors la dissonance sera maximale (pourquoi en l'absence de contrainte aura-t-il fait quelque chose contraire à ses croyances ?). L'expérience montre qu'un groupe d'étudiants payés 1 dollar pour dire à d'autres étudiants qu'une

1. « Si vous voulez acheter les croyances d'un homme, combien faudrait-il le payer ? », « Cognitive consequences of forced compliance », *Journal of Abnormal Social Psychology*, 58.

tâche clairement ennuyeuse qu'ils viennent d'effectuer était plaisante trouvent cette tâche effectivement beaucoup plus plaisante qu'un groupe d'étudiants payés 20 dollars dans les mêmes circonstances. Le « groupe 1 dollar » ressent en effet une dissonance plus importante du fait de leur déclaration faite librement et sans raison apparente et cherche donc plus activement à se convaincre que la tâche était réellement intéressante. Les étudiants payés 20 dollars ont, en revanche, moins de problème à déclarer cette tâche ennuyeuse car ils ont reçu une rémunération suffisante et disposent d'un argument pour justifier la perte de temps passée à effectuer cette tâche.

Cette expérience est importante et contre-intuitive : la théorie de la dissonance cognitive suggère que le changement de comportement ou de croyance et le niveau de récompense varient en sens inverse. Plus une personne est rémunérée, plus cela sera facile de lui faire dire quelque chose qu'elle ne pense pas vraiment. Elle le fait car elle a été payée pour cela mais ne changera pas (nécessairement) de croyance. En revanche, si elle l'a fait sans raison apparente, la dissonance qu'elle ressentira, l'engagera dans des efforts de justification, d'auto-persuasion pour la réduire et se convaincre que ce qu'elle a dit ou fait est vraiment ce qu'elle ressent ou ce à quoi elle croit. On comprend l'importance de cette théorie de la dissonance cognitive qui est le point de départ d'un grand nombre d'études de psychologie sociale sur l'influence et l'engagement (*cf.* section 14). On note déjà que le changement d'attitude d'une personne sera facilité par le maintien de son sentiment de liberté. Schématiquement : « J'ai dit ou fait cela, librement, et sans raison apparente (ni contrainte, ni récompense), c'est donc que je le pense vraiment. »

## Conclusions managériales

Résumons-nous : la dissonance cognitive est un état pénible que le sujet cherchera à réduire ou éliminer. Il tentera de le faire en minimisant ou distordant certaines informations et/ou en en ajoutant d'autres consonances avec son action.

### *De certains dangers de la persévérance*

On l'aura compris, un certain nombre de situations de l'entreprise exposent le manager à des situations de dissonance cognitive. Un responsable d'un programme d'investissements pourra ainsi persévérer dans une stratégie coûteuse de réinvestissement dans une situation qui n'a pas délivré les rendements attendus. Il risque de le faire d'autant plus facilement qu'il aura consacré beaucoup d'énergie et de crédibilité à ce programme. Il pourra réduire les pensées dissonantes de risque d'échec du programme, en ignorant ou sous-estimant les mauvaises nouvelles, en sélectionnant les informations qui confortent sa décision d'investir, en mettant plus d'argent sur le projet, en faisant porter la responsabilité des mauvaises performances à certaines personnes, en rationalisant *ex-post* les raisons de l'échec, etc. Il se fermera plus ou moins durablement à cette exhortation anglo-saxonne de bon sens : « *Don't throw good money after bad*<sup>1</sup>. » Trop investi dans l'investissement, il risque de perdre sa capacité objective de jugement pour adopter, l'espace d'un temps, le comportement de ce joueur de casino qui espère à chaque mise se refaire. Il risque de perdre aussi *a posteriori* l'opportunité d'une auto-évaluation salutaire de ces pratiques et de ces choix, ce qui lui permettra potentiellement de se dévelop-

---

1. Littéralement, « Ne continuez pas à investir du bon argent après de l'argent investi en pure perte »

per (bien entendu, il y a des fois où il faut persévérer, seul, longtemps, contre vents et marées, pour creuser un chemin qui n'existe pas encore, d'où la difficulté de la prise de décision<sup>1</sup>).

On comprend en corollaire pourquoi il faut souvent un autre dirigeant/une autre équipe pour mener une nouvelle stratégie et qu'un nouveau patron a beaucoup de moins de difficulté à changer de cap. Outre le fait qu'il peut légitimement avoir une stratégie opposée, il lui est aussi psychologiquement plus facile de mettre en place d'autres actions car il ne ressent aucune dissonance à ne pas faire sienne la stratégie précédente, bien au contraire...

### Ce qu'il faut retenir

- La *dissonance cognitive* est un état d'inconfort psychologique ressenti par une personne du fait de la présence simultanée en elle de croyances incompatibles entre elles.
- Les personnes chercheront à réduire cette tension interne en ignorant ou en éliminant certaines pensées incohérentes entre elles.
- Cette théorie montre combien il est difficile de faire changer quelqu'un qui a acquis une conviction forte pour laquelle il a consacré du temps et de l'énergie, étant « psychologiquement » trop investi.
- Dirigeants ou managers peuvent ainsi persévérer dans des stratégies coûteuses en ignorant certains faits contraires à leurs croyances ou en surestimant d'autres facteurs qui confirment une analyse erronée.

1. Oscar Wilde nous met en garde contre ces gens qui pensent comme nous : « *Whenever people agree with me, I always feel I must be wrong.* »

## Voir aussi

Théorie de l'engagement et pied dans la porte – Prophétie auto-réalisatrice – Cognitivism.

## Pour aller plus loin

FESTINGER L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford CA, Stanford University Press.

FESTINGER L., RIECKEN H., SCHACHTER S. (1959). *L'Échec d'une prophétie*, Paris, PUF.

JOULE R.-V., BEAUVOIS J.-L. (1999). *La Soumission librement consentie*, Paris, PUF, 3<sup>e</sup> éd.

# **12 Pourquoi si je pense que l'autre est un crétin, il a plus de chance de le devenir... *Self fulfilling prophecy* *ou l'effet pygmalion***

---

L'amour peut tout... Pygmalion en est la preuve mythologique. Certaines versions du mythe le présentent comme roi de Chypre, sculpteur, célibataire endurci qui entreprend de sculpter dans le plus bel ivoire une statue de la femme parfaite. Réussite totale puisqu'il tombe amoureux de sa création qu'il prénomme Galatée et qu'il va traiter comme une femme en chair et en os. Ne pouvant néanmoins demander la vie pour sa statue, il supplie Aphrodite, déesse de l'amour, de lui donner une femme à l'image de sa création. Aphrodite accède à sa demande et transforme la statue en femme. Une des leçons du mythe (autre que cette ode à l'amour triomphant !) est que c'est en agissant avec cette

statue comme avec une femme, que la statue devient femme. C'est le regard de l'amour qui a fait d'une statue, une femme désirable. « L'effet Pygmalion » par extension renvoie à l'importance du regard que je porte sur l'autre qui est de nature à transformer cet autre. À l'extrême : « Je (te) pense donc tu es. » Le professeur de sociologie Robert Merton a décrit en 1948 ce phénomène qu'il nomme *self fulfilling prophecy* ou « prophétie auto-réalisatrice<sup>1</sup> ». Celle-ci correspond à « une définition d'abord erronée d'une situation... (dans le mythe, Galatée est considérée comme une vraie femme alors qu'elle n'est qu'une statue) ce qui suscite un nouveau comportement... (des comportements amoureux de Pygmalion) qui rend exacte cette conception initialement fausse (Galatée devient effectivement une vraie femme).

## Un regard, c'est (presque) tout

Dans leur livre, *Pygmalion à l'école* (1968), les psychologues américains Robert Rosenthal et Lenore Jacobson revisitent le mythe en posant la question : lorsque des enseignants croient leurs élèves plus intelligents qu'ils ne le sont, ce regard qu'ils leur portent peut-il produire sur eux un effet Pygmalion, c'est-à-dire les rendre plus intelligents ? Cette expérience est devenue une des études fondamentales en psychologie sociale. Rosenthal a pu, quelques années auparavant, vérifier l'effet avec une expérience sur des rats : il a constitué de façon totalement aléatoire, deux échantillons de six rats qu'il a assignés à deux groupes de six étudiants. Il a dit au premier groupe qu'ils avaient des rats de bonne lignée qui devraient avoir des résultats particulièrement bons dans une épreuve de labyrinthe et au

---

1. Merton Robert K. (1948). « The self fulfilling prophecy », *Antioch Review*, 8.

second groupe que leurs rats n'avaient rien d'exceptionnel et que certains devraient même avoir des difficultés à trouver leur chemin. Les résultats confirmèrent le pronostic totalement arbitraire de Rosenthal. À l'analyse, il s'avéra que les étudiants supervisant les rats dits de bonne lignée les avaient bien traités et nourris et leur avaient témoigné plus de gentillesse alors que les rats supposés moins performants n'avaient pas été entourés des mêmes égards.



### Prophétie auto-réalisatrice

Au printemps 1964, Rosenthal et Jacobson soumettent les élèves de l'école primaire d'Oak School à des tests d'intelligence. Ils disent aux enseignants de cette école que certains de leurs élèves ont eu des scores si élevés qu'ils sont assurés de bien se développer scolairement pour l'année à venir et leur donnent la liste de ces élèves. Dans les faits, les psychologues ont choisi ces élèves « doués » de façon aléatoire et la seule chose qui les différencie de leurs pairs est dans la représentation et le regard des enseignants. Après avoir donc créé chez les enseignants certaines attentes de réussite pour ces élèves, Rosenthal et Jacobson attendent un an et font repasser les tests d'intelligence. La « prophétie » est effectivement réalisée puisque les élèves identifiés comme doués enregistrent une progression dans leur score de QI significativement plus forte que les autres étudiants. Que s'est-il passé ? Les étudiants doués ont-ils été privilégiés au détriment des autres ? Pas vraiment, les enseignants ont en effet dit qu'ils avaient passé en fait un peu moins de temps avec les élèves dits doués qu'avec les autres. Des travaux complémentaires de Rosenthal ont montré que ces élèves supposés à plus fort potentiel étaient néanmoins traités différemment de plusieurs façons (de façon souvent involontaire et sans que les enseignants s'en rendent compte) : les enseignants avaient tendance à les entourer d'un climat émotionnel plus chaleureux avec plus d'encouragements et de patience ; ils leur assignaient plus de matériel à apprendre ;

ils leur donnaient plus de feedback et de meilleure qualité qu'aux autres élèves ; enfin les enseignants leur donnaient plus d'opportunités de répondre en classe et plus de temps pour répondre. En traitant les élèves dits doués de la sorte, cela développait leur confiance en eux et leur motivation à apprendre davantage.

Le regard que nous posons sur les autres et les attentes que nous en avons, sont nécessairement et éminemment subjectives. Ils dépendent d'un certain nombre de schémas de pensées (*cf.* section 4 sur le *cognitivism*) qui nous sont propres et auxquels nous tenons, lesquels, tels des filtres, nous font sélectionner et interpréter de l'information. Ce traitement de l'information, se fait souvent selon une boucle fermée, auto-validante qui renforce encore nos schémas. Ainsi un stéréotype sur une personne m'empêche de considérer cette personne dans son unicité. Elle fait partie d'une catégorie avec laquelle elle partage de façon indiscriminée toutes les caractéristiques supposées. Dès lors, pourquoi approfondir la connaissance de cette personne puisque je sais déjà tout d'elle ? Je n'en apprendrai donc pas plus et certainement pas sur ce qui fait d'elle quelqu'un d'unique, de différent et qui risquerait de remettre en cause mes croyances. De façon générale pourtant, ce phénomène de la prophétie auto-réalisatrice est le plus souvent involontaire. Il se situe au niveau des attentes que j'ai sur une personne ou une situation qui va conditionner mon regard et mes attitudes sur la chose et ce que la chose va devenir à mes yeux. Une circularité vertigineuse...

## Conclusions managériales

En résumé, c'est en croyant que quelque chose est vrai, qu'on peut le rendre réel, qu'il peut le devenir. De l'angélisme digne des meilleurs contes pour enfants, s'il n'y avait un grand nombre d'études et d'observations qui attestent

de ce phénomène de la prophétie auto-réalisatrice. Ceci dans des domaines de la relation très variés comme la pédagogie comme on l'a vu, de l'éducation (mieux vaut dire à votre enfant qu'il est capable d'être le roi du pétrole plutôt qu'il sera, au mieux, capable de le servir dans une station-service), la santé (pensez à l'effet largement documenté du médicament placebo), la criminalité (combien de jeunes délinquants traités dès le début comme des bons à rien qui vont donc avoir à cœur de réaliser cette prédiction), etc.

### *La prophétie auto-réalisatrice au travail*

Le domaine managérial est bien sûr un terrain privilégié de pratique de la prophétie auto-réalisatrice puisqu'il est un domaine d'échange, de confrontation, de développement, de sélection. Avant l'entrée en relation avec une nouvelle personne, beaucoup s'est déjà joué au niveau des attentes. Imaginez que vous allez rencontrer votre nouveau collègue dont on dit qu'il est timide mais sympathique et votre nouveau chef dont on dit qu'il parle peu, a la réputation d'être quelqu'un d'exigeant, qui ne plaisante pas toujours. Votre attente d'une rencontre agréable dans le premier cas peut en effet la rendre agréable : vous vous détendez, vous mettez l'autre à l'aise, vous interprétez ses silences comme de la timidité et de l'écoute, vous vous confirmez le fait qu'il est bien sympathique. L'autre rencontre que vous attendez plus périlleuse risque effectivement de l'être : vous vous mettez sur la défensive, avez peur de dire une bêtise et donc n'exprimez pas vos idées, interprétez les paroles du nouveau chef comme des jugements et ses silences comme un manque de chaleur, bref, vous le trouvez effectivement moins sympathique. Si l'on n'y prend pas garde, les dés sont joués avant même d'avoir engagé la partie relationnelle.

### *Rester ouvert à l'autre et risquer la surprise*

Cette théorie suggère aussi qu'en traitant des personnes comme de hauts potentiels, ils ont plus de chance de le devenir. Là encore ce qui est proposé n'est pas une vision éthérée sur le mode du « tout le monde est beau, tout le monde est compétent », mais invoque une volonté sincère de rester ouvert à l'autre, sans (trop de) « préjugé » pour le laisser remplir tout l'espace qu'il est capable d'occuper. Non seulement le laisser s'épanouir donc, mais l'aiguiller, l'encourager, le stimuler pour qu'il sorte, en sécurité, un peu chaque fois de sa zone de confort, pour se développer. Pas d'angélisme donc puisque c'est aussi un appel à la responsabilité de l'autre, sommé de devenir ce qu'il peut être. C'est aussi fondamentalement, un entraînement à ne pas s'enfermer dans des schémas réducteurs sur l'autre qui doit toujours avoir le droit de nous surprendre. Rosenthal avait fait, dans son étude, une découverte inquiétante : lors d'un retest de QI un an après, il a remarqué que plus le score de QI des élèves dits doués s'améliorait, plus ils étaient jugés favorablement par les enseignants. Au contraire, plus celui des enfants dits « plus lents » progressait plus ils étaient jugés, défavorablement par ces mêmes enseignants ! Rosenthal explique ce phénomène en disant qu'aucune attente positive n'avait été créée dans l'esprit des enseignants pour ces enfants dits « lents » et que si ces enfants progressaient, l'enseignant (inconsciemment) n'était pas forcément prêt à accepter ce comportement non conforme à ses anticipations. Le risque est donc pour le manager de punir au moins deux fois : dans l'attente limitante qu'il a de l'autre et à chaque fois que celui-ci fait mieux que prévu, en le maintenant dans une idée réductrice qu'il a de ses compétences. L'autre, de guerre lasse, s'il avait eu pendant un moment l'énergie et la confiance de résister finit par abdiquer et ajuste son comportement. « Je l'avais bien dit », clame alors le premier, « je me trompe

rarement sur les gens ». C'est une histoire qui marche heureusement aussi dans l'autre sens et nous avons plein de ces témoignages de ce regard bienveillant de l'autre qui donne envie d'aller plus loin. On voit ici incidemment l'importance des entretiens d'évaluation, qui sont souvent négligés et qui, pourtant, sont des moments importants d'encouragement ou de découragement de certains comportements ou attitudes.

Même les rats ont besoin de ce regard de confiance pour s'y retrouver dans un labyrinthe et il y a un peu de l'animal de laboratoire en nous.

### Ce qu'il faut retenir

- La *prophétie auto-réalisatrice* renvoie à l'importance du regard que je porte sur une personne ou une chose qui est de nature à la transformer et la rendre conforme à mes attentes.
- Cette théorie suggère qu'en traitant des personnes comme des hauts potentiels, ils ont plus de chance de le devenir.
- Elle suggère aussi l'importance de rester ouvert à l'autre, sans préjugé, pour le laisser occuper tout l'espace qu'il est capable de prendre.
- Ce n'est pas faire preuve d'angélisme mais au contraire placer l'autre devant sa responsabilité de devenir tout ce qu'il peut être.

### Voir aussi

Cognitivismes et traitement de l'information – Dissonance cognitive – Intelligence émotionnelle.

### Pour aller plus loin

ROSENTHAL R., JACOBSON L. (1971). *Pygmalion à l'école*, Paris, Casterman.

## **13 L'important, c'est d'être aimé... et de ne pas se faire remarquer**

### ***Influence normative et conformisme***

---

L'homme est un animal social. Nous sommes dépendants de la relation avec autrui au travers de laquelle nous recevons confort émotionnel, amitié et amour. Des études montrent que des individus en situation d'isolation sociale prolongée vont développer un stress, voire un traumatisme important. Bref si l'enfer c'est les autres, l'autre c'est aussi le paradis.

Si nous dépendons ainsi des autres pour notre survie émotionnelle et psychologique, il n'est dès lors pas étonnant que nous soyons prêts à faire beaucoup pour appartenir à quelque chose et être accepté par les autres. Ce besoin de conformisme est dicté par le souci de ne pas être la cible de critiques, ne pas (trop) attirer l'attention, de ne pas être ridiculisé ou ostracisé par le groupe. Faire comme les autres apparaît comme une stratégie gagnante pour être aimé ou *a minima* être accepté par les autres. L'individu acceptera alors le comportement qu'une norme dominante du groupe choisit et sa position évoluera dans la direction de celle du groupe. Jusqu'où sommes-nous justement prêts à aller, poussés par ce besoin d'appartenance et de conformité ?

### **Un terrible besoin d'appartenance**

Salomon Asch (1951, 1956), dans une série d'expériences aussi simples qu'ingénieuses, s'est intéressé à cette question et plus généralement aux conditions du processus d'influence sociale.



**Des pressions normatives fortes**

Dans une série d'expériences, Asch présente à un groupe de sept participants une première figure montrant une ligne étalon d'une certaine mesure, puis une seconde avec trois lignes de taille différente en demandant à chacun de dire quelle ligne de la seconde figure a une même longueur que la ligne de référence. Un élément important est que parmi les sept participants, six sont des complices de l'expérimentateur et un seul est le sujet de l'expérience. La tâche est non ambiguë, les lignes de taille significativement différentes (les erreurs sont quasi inexistantes dans un groupe contrôle) comme le montre le diagramme ci-dessous :



On demande aux sujets d'effectuer dix-huit évaluations. Les complices ont pour consigne de donner une mauvaise réponse pour douze des dix-huit évaluations. Les réponses de chacun sont données oralement en présence du reste du groupe. Asch veut ainsi mesurer le degré de conformité au groupe d'une personne alors que les réponses sont évidentes. À son étonnement, 76 % des participants se sont conformés au moins une fois au jugement erroné du groupe. De plus, en moyenne, les sujets se sont rangés à l'expression groupale dominante dans un tiers des cas. Pour quelles raisons, le sujet se range à l'opinion du groupe qu'il sait manifestement fausse (à noter que des ingénieurs feront beaucoup mieux dans cette étude, peut-être car l'exactitude et la rigueur sont plus constitutives de leur identité et donc qu'ils ont « besoin » de tenir bon) ? La peur d'être seul contre le groupe, d'avoir

un avis différent de la majorité, de passer pour un marginal, un idiot, quelqu'un de bizarre... et d'être rejeté par ce groupe est forte au point que l'individu préférera accepter ce qui est faux et ne pas dire ce qu'il pense publiquement (en privé, il restera néanmoins sur ses positions).

Ces pressions au conformisme sont puissantes et nous y sommes astreintes au quotidien : la mode poursuit ainsi un double objectif contradictoire : nous faire remarquer en adoptant les tenues les plus « tendances » du moment mais aussi et, de façon plus fondamentale, organiser des ralliements autour de marques qui envoient des signes non ambigus sur ce que nous sommes et à quelle population nous appartenons. « All you need is love » chantaient les Beatles, certes mais quel amour ? Au début du siècle dernier, une femme attirante devait être voluptueuse et pourvue de formes ce qui change dans les années vingt où la femme se veut mince et sans poitrine. Retour de la femme aux formes bien dessinées dans les années cinquante (ah Marilyn !) et vengeance des Kate Moss dans les vingt dernières années. Assez, dites-nous enfin quelles femmes les hommes doivent-ils aimer !

### **Puissantes pressions à la conformité**

Ces pressions au conformisme du sujet sont particulièrement vivaces quand le groupe compte trois personnes ou plus (*cf.* Asch, 1955, quatre à cinq personnes suffisent à créer un effet de norme), quand ce groupe est attrayant et donne envie d'y appartenir, quand il est unanime (à noter que la minorité peut être influente si ses membres expriment la même opinion de façon consistante sur une longue période et s'ils sont d'accord entre eux), quand ce conformisme est valorisé culturellement, quand le sujet a certaines caractéristiques personnelles (notamment un faible niveau d'estime de soi).

Ce besoin de conformisme peut aussi avoir des conséquences tragiques sur l'être humain quand l'obéissance à une figure d'autorité fait de l'être humain un monstre pour le genre humain comme en attestent les génocides perpétrés. Hannah Arendt montre de façon terrifiante dans cette « banalité du mal » que les participants à la Shoah n'étaient pas tous des sadiques ou des psychopathes mais des citoyens ordinaires pris dans des pressions sociales puissantes et complexes. Le psychologue social Stanley Milgram (1963, 1974, 1976) a expliqué de façon saisissante, dans une série d'expériences célèbres (reprises dans le film *I comme Icare*), les ressorts et effets de cette obéissance à l'autorité.



### **Un conformisme aux conséquences potentiellement tragiques**

Dans le cadre d'une expérience scientifique supposée mesurer l'effet de la punition sur l'apprentissage (faire apprendre des paires de mots et tester la mémorisation de l'apprenant), des volontaires « naïfs » sont chargés par une « autorité scientifique » d'infliger, à chaque mauvaise réponse, des chocs électriques simulés d'intensité croissante, à une personne, complice de l'expérience, qui va réagir par une série, d'intensité croissante de plaintes soigneusement codifiées (« aaah ! » à 75 volts), de cris de douleur (« ça fait vraiment mal » à 120 volts), des appels à l'aide (« sortez moi de là » à 150 volts, « vous n'avez pas le droit de me retenir », « mon cœur me fait souffrir » à 195 volts, d'une voix hystérique puis agonisante, « je refuse absolument de continuer » à 300 volts). Contrairement à l'attente d'un panel de psychiatres qui pensaient que seul 1 % de la population irait jusqu'à infliger le voltage maximal de 450 volts à « l'apprenant », la plupart des sujets de Milgram se conformèrent à la pression de l'autorité : le choc maximal moyen délivré fut de 360 volts et 62,5 % des participants furent obéissants au point de délivrer le choc maximal de 450 volts. Milgram a avancé une série de facteurs pour expliquer cela : l'entrée apparemment

volontaire dans un système d'autorité « perçu » comme légitime produit un sentiment fort d'obligation. La socialisation par la famille, l'école, le service militaire et tout autre dispositif social fixent et renforcent la tendance à l'obéissance. Quand quelqu'un veut que nous fassions vraiment quelque chose, il est difficile de dire non, surtout s'il est en position d'autorité.

Jusqu'où sommes-nous prêts à aller par désir de conformité ? Très loin en fait... Dans certaines conditions, jusqu'à nier ce que nous sommes ainsi que notre humanité.

## **Conclusions managériales**

On l'a vu, la pression à la conformité dans un groupe est forte surtout en situation d'autorité. Dans une autre expérience importante (on demande à des sujets, seuls et en groupe d'observer une source lumineuse placée dans une obscurité totale qui semble se mouvoir dans différentes directions, une illusion appelée l'effet auto-cinétique), Muzafer Sherif, un des fondateurs de la psychologie sociale, montre que les estimations individuelles préalables des sujets des mouvements du point lumineux vont, quand ils regagnent le groupe converger vers une estimation commune. Il s'est produit un phénomène de « normalisation » par lequel les influences réciproques qui s'exercent lors de l'interaction groupale poussent chaque membre du groupe à accepter des compromis dans les estimations qu'il avait donné individuellement avant de rejoindre le groupe (et l'impact structurant du leader du groupe est particulièrement important).

### ***Limites du conformisme***

On observe souvent en coaching d'équipe ce fait que lorsque le leader de l'équipe a parlé, il crée une sorte d'ancrage

à partir duquel vont se définir, de façon nécessairement impactée les opinions des autres membres de l'équipe. C'est souvent lui qui parle en premier (il est aussi prisonnier de l'image qu'ont les autres de lui qui veut qu'il soit supposé avoir les réponses à une stratégie, à un problème, etc.). D'où l'intérêt en séminaire d'équipe, d'alterner les « ordres » de passage, de mettre les membres de l'équipe dans une posture à laquelle ils ne sont pas habitués (le contradicteur habituel en position de béni oui-oui, le supporteur inconditionnel du chef en position de « poil à gratter », etc.), de laisser s'exprimer chacun par exemple dans des exercices de type métaplan, de faire parler le chef d'équipe parmi les derniers, d'encourager la diversité des points de vue avant de rechercher une unité qui sinon risquerait d'être contrainte. L'enjeu est souvent pour le groupe et pour son leader, la capacité à garder une force de créativité, de renouvellement, de remise en question de ses modes de fonctionnement que la tentation du conformisme peut écraser. Les équipes passent finalement peu de temps en brainstorming de créativité et on fait beaucoup de « plus de la même chose », surtout si c'est conforme à ce que veut le leader ou l'opinion dominante du groupe.

Conformité à une opinion ne veut d'ailleurs pas nécessairement dire comme on l'a vu que chacun est d'accord avec cette unité de surface. Ce consensus « public » peut en effet s'accompagner si la personne est en désaccord, d'une résistance souterraine ou, *a minima*, d'une passivité dans la transmission de la stratégie décidée aux strates inférieures de l'entreprise. Limites du conformisme...

### Ce qu'il faut retenir

- L'homme est un animal social, prêt à faire beaucoup pour appartenir à un groupe et en être accepté.
- Ce besoin de conformisme est dicté par le souci de ne pas être la cible de critiques, de ne pas attirer trop l'attention ou de ne pas risquer d'être ostracisé par le groupe.
- Le groupe est sujet à des phénomènes de *normalisation* où les positions individuelles convergent vers une norme commune.
- L'enjeu pour le groupe confronté aux tentations du conformisme est de garder une capacité de créativité, de renouvellement et de remise en question de ses pratiques.

### Voir aussi

Théorie de l'engagement et pied dans la porte.

### Pour en savoir plus

ARONSON E., WILSON T., AKERT R. (1997). *Social Psychology*, 2<sup>e</sup> éd., California, Longman.

MILGRAM S. (1974). *La Soumission à l'autorité*, Paris, Calmann-Lévy.

## **14 Nous avons les moyens de vous faire coopérer... gentiment**

### ***Théorie de l'engagement et pied dans la porte***

---

Un des objets de la psychologie est de comprendre et de prédire les comportements humains. La psychologie sociale s'intéresse particulièrement aux phénomènes

d'influence entre les personnes et qui peuvent expliquer leur conduite. Une première conception traditionnelle explique les comportements des personnes par leurs pensées, leurs représentations du monde : j'agis en fonction de mes idées, mes convictions, bref « je fais ce que je pense ». Je crois au management participatif *donc* j'organise fréquemment des réunions avec mes subordonnés. Une autre conception moins intuitive, liée à la théorie de la dissonance cognitive (*cf.* section 11), renverse cette perspective sur elle-même et postule plutôt que « je pense ce que je fais ». Dans l'exemple ci-dessus, je pourrais me dire que si j'organise des réunions fréquentes avec mes subordonnés, c'est donc que je suis un tenant du management participatif (si je ne l'étais pas au début, je m'en persuaderaï et le deviendrais car sinon mon comportement n'aurait aucun sens en dehors de toute contrainte ou de volonté de manipulation). Cette seconde perspective est à la base de la théorie de l'engagement initiée par Charles Kiesler au début des années soixante-dix et largement développée en France dans les années quatre-vingt-dix par des auteurs comme J.-L. Beauvois et R.-V. Joule.

## Comment influencer et convaincre

L'enjeu est de taille : comment influencer, motiver, convaincre les gens pour qu'ils fassent certaines choses que je veux qu'ils fassent, autrement dit comment produire de l'engagement chez les personnes ? Pour Kiesler, l'engagement est le lien qui existe entre un individu et ses actes. Nous ne sommes engagés pas tant par nos idées ou nos sentiments que par nos actions. Lorsque l'individu s'engage, il s'assimile à l'acte qu'il a produit et cet acte est susceptible de le transformer. Ceci explique pourquoi par exemple lorsque nous avons pris une décision, accompli une action, nous avons tendance à nous y tenir, voire à persévérer dans ce sens (c'est « l'escalade d'engagement »)

que la décision et ses conséquences soient bonnes ou mauvaises et nous changerons nos croyances sur nous-mêmes et le monde pour rationaliser ces comportements. Donc pour produire de l'engagement chez quelqu'un, je vais chercher à lui faire faire certains actes et plus ces actes seront engageants plus ils provoqueront chez lui des changements d'attitude dans le sens désiré. La célèbre technique commerciale du « pied dans la porte » est une illustration puissante de la théorie de l'engagement.



### Créer de l'engagement

Dans une expérience importante, J. Freedman et S. Fraser (1966) ont testé si des propriétaires de pavillons accepteraient de mettre dans leur petit jardin un grand panneau publicitaire de la sécurité routière disant : « Conduisez lentement. » Dans une première expérience (groupe contrôle), quelqu'un vient frapper à leur porte et leur fait la demande directement : 17 % acceptent de mettre ce panneau dans leur jardin. Dans une seconde expérience, les auteurs demandent préalablement à un autre groupe de propriétaires de maisons avec jardin s'ils accepteraient de signer une pétition indiquant qu'ils sont favorables à une conduite respectant les consignes de sécurité routière. Deux semaines plus tard, une autre personne vient frapper à leur porte leur demandant là encore s'ils veulent bien mettre un panneau de la même taille que dans la première expérience dans leur jardin. Les réponses sont plus de trois fois plus positives que dans la première expérience (une variante de cette expérience dans laquelle on demandait aux gens préalablement à la demande principale de mettre un petit auto-collant de la Sécurité routière à l'arrière de leur voiture a, de même, entraîné des taux de réponse positive très largement supérieurs à la demande directe).

Dans une autre expérience, Pliner *et al.* (1974), pour une collecte de fonds pour la lutte contre le cancer au Canada, ont constitué deux groupes de personnes. Un premier groupe est

visité par une jeune femme qui fait du porte-à-porte pour récolter des fonds. Un second groupe reçoit une personne qui leur demande de porter le lendemain sur leur vêtement une petite jonquille en plastique afin de faire un peu de publicité pour la campagne de collecte (comportement préparatoire accepté par tous). Le jour suivant, ces personnes sont sollicitées dans le cadre de la collecte. 46 % des personnes sollicitées dans le premier groupe acceptent de donner de l'argent contre 74 % pour le second groupe qui donne près de deux fois plus d'argent par personne.

Ces expériences montrent que l'on a suscité de l'engagement en faisant faire certains actes. Pourquoi ? La personne qui a fait ses actes librement se retourne sur elle-même dans un acte d'auto-analyse et se dit : « Si j'ai fait ceci (signer une pétition, mettre un autocollant sur ma voiture) sans y être obligé, c'est donc que j'y crois, que je suis ainsi (un défenseur de la sécurité routière, de la lutte contre le cancer...) » et fort de ce constat, la personne peut être amenée dans cette logique, à faire des choses plus coûteuses (mettre un grand panneau dans son jardin, donner de l'argent à une cause...).

## Maximiser le degré d'adhésion

La question suivante qui se pose est comment maximiser le degré d'engagement. Un certain nombre d'études montrent que celui-ci va dépendre de quelques facteurs clés comme :

- la perception de libre choix de la personne : plus celle-ci se sentira libre de faire ou de ne pas faire quelque chose, plus si elle le fait, elle s'engagera (elle se sentira d'autant plus auteur de cet acte qu'il aura été fait sans contrainte apparente ou récompense) ;
- l'importance de l'acte : un acte sera d'autant plus engageant qu'il sera important en termes de conséquences

(taille de l'enjeu) et de coût (financier, psychologique, émotionnel) pour la personne. On l'a vu précédemment, pour maximiser les chances qu'un acte soit exécuté, il faudra le faire précéder d'actes moins coûteux qui amorcent une escalade d'engagement ;

- la visibilité de l'acte : il sera plus engageant de faire quelque chose publiquement, au vu de tous plutôt qu'anonymement ;
- l'irrévocabilité de l'acte : plus la personne percevra qu'elle ne peut pas revenir en arrière, plus elle se sentira engagée dans l'acte ;
- la répétition de l'acte : plus l'acte sera répété, plus il engagera la personne ;

L'acte d'engagement va produire chez celui qui s'engage un travail cognitif interne plus ou moins important de justification et de rationalisation qui impacteront ses croyances et ses attitudes face à d'autres actions. « Qui vole un œuf vole un bœuf ? » Assurément, selon la théorie de l'engagement !



## Conclusions managériales

La théorie de l'engagement fait un certain nombre de prédictions largement validées et applicables dans un grand nombre de domaines (santé, éducation, commerce, sécurité routière, entreprise mais aussi manipulation sectaire...) pour engager des gens afin qu'ils réalisent volontairement les actions que l'on attend d'eux.

### *Maximiser l'engagement par l'influence sans contrainte*

La théorie suggère que je vais maximiser l'engagement d'une personne en lui faisant accomplir en toute liberté (sans pression ni récompense d'ailleurs, qui pourrait paradoxalement le désengager puisqu'il aurait une raison externe et non interne de faire ce qu'il fait), des actes importants pour elle, idéalement de façon visible, irrévocable, et répétée. Il faudra préalablement faire précéder ces actes de demandes peu coûteuses qu'elle ne refusera pas pour créer un engrenage. Voilà une piste managériale intéressante, notamment quand il s'agit de faire faire des choses à quelqu'un sur qui, situation de plus en plus fréquente, je n'ai pas de responsabilité hiérarchique ou un pouvoir de récompense ou punition.

### *Coup de pied dans la porte !*

Beauvois et Joule (1999) ont mené des expériences en entreprise sur ce paradigme. Ils ont par exemple été appelés pour lutter contre des accidents du travail dans une entreprise du fait de la non-utilisation d'équipements de sécurité (protection auditive contre le bruit) en dépit d'une politique active de santé et de sécurité par la direction de l'entreprise. Ils obtiennent un premier acte préparatoire à l'acte de sécurité voulu sous la forme de l'acceptation par les ouvriers concernés de répondre à un questionnaire court d'un soi-

disant chercheur s'intéressant à la sécurité en usine puis un deuxième acte en demandant aux ouvriers s'ils accepteraient d'assister à des entretiens de groupe sur le sujet. L'observation avant/après ces actions montre que la probabilité que les ouvriers mettent leur casque de protection a été multipliée par deux et ceci sans aucune intervention apparente de la direction. Les ouvriers puisqu'ils ont répondu à un questionnaire, participé à des entretiens sur la sécurité en usine rationalisent leur comportement en se disant par exemple que c'est donc important pour eux et mettent leur protection.

### *Favoriser un management de persuasion*

L'entreprise et le management sont nécessairement des espaces de contraintes pour faire œuvrer des individus vers un niveau de performance souhaitée. Un enseignement managérial des théories de la dissonance et de l'engagement est pourtant un encouragement, quand cela est possible (ce n'est, bien sûr, pas toujours le cas) à un leadership d'explication et de persuasion. Si je convaincs systématiquement par une logique de la carotte (plus de rémunération ou d'avantages) ou du bâton (par un management directif, autoritaire), je peux probablement faire faire aux personnes ce que je veux (au moins un temps) mais leur changement d'attitude, leur adhésion vis-à-vis d'un projet risquent d'être superficiels, peu durables et peu communicatifs au reste du groupe. Si je veux un « vrai équipier », il me faut le convaincre du bien-fondé de mon opinion en minimisant les contraintes externes (pression, récompense...) pour qu'il la fasse sienne. Un des objectifs souvent donnés en coaching d'équipe est de parvenir par l'écoute et l'expression de tous, à l'élaboration de valeurs et d'une stratégie partagées et portées par tous les membres qui deviennent ainsi co-constructeurs de cette stratégie. Porteurs de cette vision, ils peuvent ainsi la diffuser par

capillarité et de façon cohérente au reste de l'organisation. Ils sont engagés totalement.

Épuisant, mais cela peut en valoir la peine.

### Ce qu'il faut retenir

- Nous ne sommes pas tant engagés par nos idées que par nos actions. Lorsqu'un individu s'engage, il s'identifie à l'acte qu'il a produit et cet acte est susceptible de le transformer.
- La *théorie de l'engagement* prédit que pour provoquer des changements d'attitude chez quelqu'un, il faut lui faire faire certains actes qui l'engagent dans le sens désiré. C'est la technique du *coup de pied dans la porte*.
- On maximisera l'engagement de la personne en lui donnant une perception de libre choix, en lui faisant faire un acte important, visible, irrévocable et répété.
- Faire précéder une demande importante d'actions moins coûteuses allant dans le même sens crée un « engrenage » qui augmente la probabilité de réponse positive à la demande.
- La théorie de l'engagement montre l'intérêt chaque fois que c'est possible d'un leadership d'influence et de persuasion plutôt que de contrainte.

### Voir aussi

La dissonance cognitive.

### Pour en savoir plus

JOULE R.-V., BEAUVOIS J.-L. (2002). *Petit Traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, Grenoble, PUG.

JOULE R.-V., BEAUVOIS J.-L. (1999). *La Soumission librement consentie*, Paris, PUF, 3<sup>e</sup> éd.

KIESLER C.A. (1971). *The Psychology of Commitment*, New York, Academic Press.

## 15 Euh... comment vous dire... ?

### *La communication persuasive*

---

On parle le plus souvent à quelqu'un<sup>1</sup> avec une intention persuasive. On cherche en général dans cet acte éminemment social à capturer l'autre dans son système de représentations pour lui faire reconnaître ou accepter un point de vue, le convaincre de faire ou de ne pas faire quelque chose (pensez à votre première déclaration d'amour, à votre dernière demande d'augmentation, etc.). Si l'intention persuasive de la communication est claire, l'exécution laisse parfois à désirer et le sujet occupe des linéaires entiers de bibliothèques.

Comment persuader ? Le point de départ de cette problématique nous est fourni par Aristote qui vers 350 avant l'ère chrétienne définit les trois éléments qui vont être déterminants à la communication persuasive<sup>2</sup> : le caractère moral de l'orateur (au sens où celui-ci va inspirer ou pas confiance), la disposition (émotionnelle) des auditeurs et le discours lui-même dans sa capacité démonstrative. La psychologie sociale prend appui sur la rhétorique aristotélicienne et va approfondir pendant la seconde moitié du xx<sup>e</sup> siècle les caractéristiques d'un message persuasif. Les premières études importantes sur la communication persuasive sont conduites par Carl Hoveland et ses collègues chercheurs de l'université américaine de Yale sur fond de Seconde Guerre mondiale et d'étude des effets de la propagande (*cf.* ci-dessous). Ces chercheurs élaboreront le célèbre modèle de la persuasion de Yale. De façon générale, ce

---

1. Sinon, le problème peut être plus grave et dépasse le cadre de cet ouvrage.

2. Aristote, *Rhétorique*, Livre I, chap. 2 : « Définition de la rhétorique ».

modèle et les études se focalisent autour des trois aspects centraux que représentent :

1. l'émetteur ;
2. Le message proprement dit ;
3. Le récepteur.

Les enjeux d'une communication efficace sont synthétisés dans cette triple interrogation : qui dit quoi à qui ? Les principales conclusions sont les suivantes.

### **Caractéristiques de l'émetteur (qui ?)**

Deux grandes caractéristiques de l'émetteur influent sur l'efficacité du message :

- sa crédibilité : plus l'émetteur est jugé crédible, faisant autorité dans le champ plus la communication sera persuasive ; ce facteur est d'autant plus important que l'auditoire est moins impliqué par le thème de la discussion et donc se contente de la compétence perçue de la source indépendamment des arguments avancés ;
- son attractivité (physique, psychologique) : elle permet un processus d'identification à l'émetteur qui facilite l'adhésion aux thèses avancées ; cette adhésion est néanmoins « fragile » car dépendante du lien affectif avec l'émetteur.

### **Caractéristiques du message (quoi ?)**

Les grandes questions posées sont : dans un discours, faut-il présenter un seul des aspects ou les deux aspects contradictoires d'une argumentation ? l'ordre des arguments est-il important ? Le modèle de persuasion de Yale suggère que :

- quand l’audience soutient globalement le point de vue de l’orateur, il est préférable de présenter un discours unilatéral ; dans le cas contraire, il est plus efficace de présenter les deux arguments et de réfuter les arguments opposés à sa thèse ;
- quand deux orateurs vont parler avec des thèses opposées et qu’il y aura un temps de réflexion après les discours pour décider, il est préférable s’il n’y a pas de pause entre les discours d’y aller en premier ; c’est « l’effet de primauté » qui fait que les auditeurs seront plus influencés par ce qu’ils écoutent en premier ; en revanche, s’il y a des pauses entre les discours et que les gens se décident juste après avoir entendu le second discours, il vaut mieux parler en deuxième, c’est « l’effet de récence » qui fera que l’auditoire se souviendra mieux du dernier discours entendu ;
- les gens sont plus convaincus par des messages qui ne semblent pas destinés à les influencer : J.W. Brehm (1966) a mis en évidence dans des situations de persuasion un phénomène de « réactance », selon laquelle l’individu qui sent sa liberté menacée va la restaurer en résistant et rejetant le contenu de la communication.



### Communication et propagande

Hovland, Lumsdaine et Sheffield<sup>1</sup> ont travaillé pour le gouvernement américain sur la communication appropriée pour améliorer le moral des troupes américaines engagées dans le conflit avec le Japon. Dans une recherche, ils avaient pour but de convaincre le personnel des forces armées américaines que la guerre avec le Japon serait longue. Dans un premier message, on ne présentait que des arguments favorables à l’idée d’une guerre longue (« communication

1. Hovland C.I., Lumsdaine A.A., Sheffield F.D. (1949). *Experiments on Mass Communication*, Princeton, NJ, Princeton University Press.

unilatérale »). Dans un second message, on ajoutait aux arguments précédents des contre-arguments en faveur d'une guerre courte (« communication bilatérale »). Les résultats montrent que les arguments bilatéraux ont plus d'impact sur les soldats instruits alors que les arguments unilatéraux ont plus d'impact sur les soldats qui ont fait peu d'études. Par ailleurs, le message qui ne contient que des arguments en faveur d'une guerre longue convainc davantage les soldats qui pensaient au départ que la guerre serait courte. Lumsdaine (1953) montrera aussi qu'un discours bilatéral augmente la résistance des sujets à une propagande ultérieure (ce que William Mc Guire appellera la « théorie de l'inoculation »). Ces études montrent aussi que quand le récepteur possède initialement des contre-arguments à une thématique présentée, il sera plus efficace de commencer par mentionner préemptivement ces contre-arguments dans le discours et les réfuter. En revanche, lorsque le récepteur ne possède pas de contre-arguments à la thèse présentée, mentionner ces contre-arguments est contre-productif et inhibe la persuasion.

## Caractéristiques du récepteur (à qui ?)

Les messages ne résonneront de la même façon en fonction de l'auditoire. De façon générale :

- dans la mesure où l'auditoire est directement concerné par le sujet et qu'il a la capacité et la motivation à suivre l'argumentaire, il sera sensible au contenu du message et au caractère probant ou non des faits avancés ; dans le cas contraire, il sera davantage sensible à des aspects périphériques (attractivité de l'orateur, longueur de l'argumentation...) ;
- la personnalité du récepteur et notamment son intérêt dans la réflexion et l'exploration rigoureuse des choses lui fera donner plus d'importance aux éléments avancés d'un discours (nous reviendrons sur cet aspect dans la section 20 sur les styles sociaux) ;

- d'autres éléments comme l'état émotionnel de la personne (Isen montre que quelqu'un de bonne humeur aura moins tendance à faire l'effort d'analyser de façon critique un discours qui pourrait altérer son humeur), l'âge de la personne (les 18-25 ans sont plus susceptibles de changer d'avis que leurs aînés plus stables dans leurs convictions)... sont des éléments pertinents dans l'effet persuasif de la communication.



## Conclusions managériales

Les études de psychologie sociale ont produit des quantités de pistes intéressantes sur la communication persuasive qui ont notamment largement influencé le secteur de la publicité et de la communication de masse. Le manager est plus souvent confronté à une communication en *one-to-one* qu'avec des grands groupes. Dans ces situations, il peut être plus facile de mobiliser des analyses typologiques plus fines de personnalité (*cf.* sections 1 et 20 sur la *personnalité* et les *styles sociaux*) pour mieux entrer en relation avec

l'autre. Ces perspectives plus globales offrent néanmoins quelques enseignements dans certaines situations managériales. L'idéal : être intelligent, beau et sympathique (si c'est votre cas, félicitations !), un expert reconnu de son sujet avec un auditoire déjà acquis à votre cause et non dépressif mais ce n'est pas toujours le cas. Toute chose étant égale par ailleurs (elles le sont rarement), voici quelques pistes suggérées par ce qui précède.

### *N'oubliez pas la corde émotionnelle*

Les caractéristiques optimales de l'orateur (crédibilité, attractivité) suggèrent qu'il vous faudra préférer un expert à une célébrité (ainsi pour un laboratoire pharmaceutique, un chercheur reconnu plutôt qu'une rock star même sympathique) pour défendre un produit ; la persuasion ne dépendra pas, comme on l'a vu, du simple fait que vos arguments sont « en béton » mais aussi de la capacité de l'auditoire à s'identifier à vous, à vous trouver sympathique, aimable, etc. Les Anglais commencent ainsi souvent leur discours par une histoire drôle et les Américains aiment bien faire jouer la corde émotionnelle... Entraînez-vous ! Il faudra bien entendu adapter le ton de votre discours en prenant en compte le type d'auditoire : on ne parlera pas de la même façon à un congrès d'actuaire et à des créatifs de publicité.

### *Adapter sa communication à l'auditoire*

Les caractéristiques optimales du message suggèrent que si l'audience est globalement d'accord avec vous (exemple : un discours présentant un plan social à des cadres convaincus de la nécessité de réduire les coûts et... qui gardent leur job) il est préférable d'avoir une communication unilatérale sur vos raisons pour ce plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) sauf si vous voulez les préparer à combattre

des thèses opposées (*cf.* ci-dessus, théorie de l'inoculation). En revanche le même discours devant des syndicats en colère ne devra pas faire l'économie d'arguments contre le PSE que vous présenterez et tenterez de réfuter en premier. Vous préférerez passer en premier de deux orateurs s'il y a un vote (par exemple sur une grève) immédiatement après et en second si les syndicats prennent la nuit pour réfléchir.

La connaissance de l'auditoire vous permettra d'adapter le contenu du message : devant des personnes directement concernées par la thèse défendue, aimant bien analyser les choses en détail, il faudra privilégier un argumentaire détaillé comportant des faits probants car l'auditoire prendra la peine d'écouter avec attention.

En tout état de cause, bien préparer sa communication reste une très bonne idée managériale.

### **Ce qu'il faut retenir**

- Notre communication a le plus souvent une visée persuasive pour amener l'autre à accepter nos vues ou faire quelque chose.
- Trois aspects de la communication sont centraux : les caractéristiques de l'émetteur, du message et du récepteur ce qui est résumé dans la triple interrogation : qui ? dit quoi ? à qui ?
- L'efficacité de la communication dépend de l'attractivité et de la crédibilité de l'émetteur, de la capacité démonstrative du message, de la réceptivité et de la personnalité du récepteur.
- Il faut adapter sa communication à l'auditoire, ne pas oublier la corde émotionnelle et... bien se préparer.

### **Voir aussi**

Évaluation de la personnalité – Les styles sociaux.

## Pour aller plus loin

HOVLAND C.I., WEISS W. (1951). « The influence of source credibility on communication effectiveness », *Public Opinion Quarterly*, 15, 635-650.

HOVLAND C.I., JANIS I.L., KELLEY H.H. (1953). *Communication and Persuasion*, New Haven, CT, Yale University Press.

*Cours de psychologie*, sous la dir. de R GHIGLIONE et J.-F. RICHARD, t. I, 2<sup>e</sup> partie, chap. 2, Paris, Dunod, 1993.

## 16 C'est moi qui décide ! Schémas et heuristiques de décision

---

Nous sommes tous les jours confrontés à la nécessité de prendre des décisions. Un grand nombre d'entre nous, adeptes de la procrastination, arrive avec succès à retarder ou à limiter ces moments pénibles. Il en reste néanmoins quelques-uns où il faut trancher. Ce processus de décision, même pour les situations les moins émotionnelles, n'est pas, loin s'en faut, un processus strictement rationnel, dominé par des lois mathématiques ou probabilistiques. La métaphore de l'homme-ordinateur qui prendrait des décisions de façon objective, scientifique, prend, en fait, l'eau de plusieurs parts.

### Les schémas de pensée orientent notre perception

La psychologie cognitive s'intéresse au traitement de l'information et les dysfonctionnements qu'une perception erronée de soi ou de l'environnement peut occasionner (cf. section 4). Un concept clé est celui de schéma, sorte de filtre interne qui organise la sélection, le stockage et le trai-

tement de l'information que nous recevons et qui conditionne notre prise de décision. Ces schémas sont d'une grande utilité puisqu'ils nous permettent d'organiser notre action sans avoir à examiner toutes les options possibles ou tout redémontrer à chaque fois que nous nous trouvons dans certaines situations (un joueur d'échecs confirmé a ainsi un certain nombre de positions en tête, de schémas de jeu qui font qu'il éliminera *a priori*, un certain nombre de coups ou variantes qu'il saura inefficaces). Ces schémas constituent aussi des attentes implicites que nous avons sur le monde et que nous voudrions voir confirmer. Ils vont donc orienter notre faculté de jugement et notre processus de décision. On imagine ainsi les biais dans le jugement et la prise de décision si dans une négociation collective, syndicats et direction générale partagent un même schéma de méfiance qui se cristallise dans des croyances de type : « Les patrons sont des salauds » qui fait écho à un autre stéréotype en face : « Les syndicats sont des irresponsables. » Ce schéma de pensée va nécessairement conditionner leurs attitudes et comportements les orientant sur le mode de la suspicion, voire du conflit.

## **Un peu partout, des biais de raisonnement**

Devant la complexité des éléments à prendre en compte dans la prise de décision, nous sommes obligés d'user de procédés empiriques, de stratégies mentales, de raccourcis que l'on appelle des heuristiques (du grec, « découvrir ») qui se superposent à nos schémas. Ces heuristiques nous permettent la plupart du temps de fonctionner de façon satisfaisante, de diminuer le temps et les efforts requis pour arriver à une décision relativement bonne en traitant une grande quantité d'informations, dans des situations d'incertitude. Parfois, cependant, ces stratégies vont mener à des décisions qui ne sont pas optimales ou même peuvent

être carrément mauvaises. Ils existent un certain nombre d'heuristiques dont les plus fréquentes sont les suivantes.

*L'heuristique de disponibilité* est une stratégie mentale qui consiste pour les gens à juger sur la base de la facilité avec laquelle il leur vient à l'esprit certains exemples ou des cas similaires à la situation en question. Par exemple si on demande aux gens s'ils pensent qu'il y a plus de morts par incendie ou par noyade, ils répondront dans leur majorité, par incendie, car ils peuvent plus facilement se remémorer des drames du feu médiatisés que des noyades... et ils auraient tort. Ils pourront estimer de même un taux national de divorce en se référant à des couples divorcés qu'ils connaissent autour d'eux et en extrapolant. On l'aura compris, le problème est que ce dont on peut se souvenir peut être anecdotique et non représentatif d'une situation dans son ensemble. Cette heuristique peut aussi amener à des jugements erronés sur soi.



### **Exercice d'assertivité**

Norbert Schwarz (1991) a mis ceci en évidence dans une expérience très simple. Il a demandé à deux groupes de personnes de penser respectivement à six et douze situations dans lesquelles elles pensaient avoir agi de façon affirmée. Les personnes à qui on avait demandé de se remémorer six instances d'assertivité trouvèrent l'exercice facile et dans l'évaluation qui suivit conclurent qu'elles étaient des personnes assez affirmées. En revanche, les personnes à qui on avait demandé douze cas d'assertivité trouvèrent difficiles d'imaginer autant d'exemples et conclurent par la suite qu'elles n'étaient pas des personnes affirmées. Par cette expérience, Schwarz montre que les personnes peuvent fonder un jugement sur eux-mêmes sur la disponibilité en mémoire de l'information.

Une autre stratégie décisionnelle est *l'heuristique de représentativité*. Elle consiste à catégoriser des choses en fonction de leur similitude à un cas typique. Les jugements basés sur des stéréotypes sont un exemple d'utilisation de cette heuristique. Dans une réunion associant plusieurs services, vous apercevez une personne, mal habillée, non cravatée, peu communicative, qui reste à l'écart des discussions que vous devinez être l'informaticien car on vous a dit qu'il y en a un dans la salle. Vous l'avez jugé sur la base de votre représentation de ce à quoi ressemble un informaticien<sup>1</sup> (c'est en fait un des directeurs généraux de l'organisation qui revient juste de vacances). C'est cette même heuristique de représentativité (et l'invincible espoir !) qui fait qu'au casino, des joueurs notant les séquences à la roulette, parient sur la sortie d'un nombre noir (N) après une séquence de cinq rouges (R) alors que les séquences RRRRRN et RRRRRR sont tous aussi probables. Ils supposent la même fréquence 50/50 des nombres rouges et noirs sur un petit échantillon qui est non représentatif.

Une autre heuristique fréquente est *l'heuristique d'ancrage et d'ajustement*. Elle consiste à faire une première approximation, un « ancrage », parfois totalement arbitraire, puis à faire des ajustements avec d'autres informations à partir de cette valeur jusqu'à une valeur finale.



### Calcul mental

Dans une expérience Tversky et Kahneman (1982) ont demandé à deux groupes d'étudiants de calculer en cinq secondes le résultat d'une longue multiplication (il s'agissait de calculer factorielle 8). Au groupe 1 il a été demandé le résultat de  $8 \times 7 \times 6 \dots \times 1$ . On a demandé au groupe 2

1. L'auteur comptait parmi ses amis des informaticiens avant la rédaction de cette page.

l'estimation en sens inverse de  $1 \times 2 \times 3 \dots$  jusqu'à  $\times 8$ . La médiane estimée pour le groupe 1 (qui a commencé par les gros chiffres) était de 2 250 et pour le groupe 2 de 512. La bonne réponse est en fait 40 320 mais l'ordre de présentation a déterminé un ancrage et a influencé la réponse finale. Les ajustements effectués pour tenir compte de la partie non complétée du calcul sont insuffisants dans les deux cas et particulièrement dans le groupe 2 (qui a commencé par des multiplications de petits chiffres).

Nous procédons ainsi très souvent. Nous faisons des estimations à partir de situations atypiques qui servent néanmoins d'ancrage d'où nous partons pour faire des généralisations insuffisamment corrigées amenant des erreurs de jugement. Cette heuristique est d'ailleurs liée à celle de disponibilité car l'information la plus accessible est celle qui a le plus de chance de servir de point d'ancrage.

### **Espoir et biais d'excès de confiance**

Citons un dernier biais de jugement. De façon paradoxale, étant donné ce que nous venons de voir sur nos lacunes de jugement mais aussi le déficit d'estime de soi assez largement répandu, il existe aussi un *biais d'excès de confiance* qui fait que les gens ont tendance à avoir plus confiance dans leurs propres décisions que dans des prédictions fondées sur des mesures statistiquement objectives. Ce biais explique notamment la surpopulation des casinos, le fait qu'une grande majorité de boursicoteurs pensent qu'ils vont battre le marché (alors qu'ils constituent ce même marché), les attentes individuelles de gain aux loteries, etc. L'espoir et le biais d'excès de confiance font bien vivre... au moins un temps.



## Conclusions managériales

La capacité décisionnelle est au cœur de l'action managériale. L'objectivité absolue y est impossible et il faudra plutôt parler avec H. Simon de processus de « rationalité limitée » dans le jugement de problématiques complexes.

### *Attention rationalité limitée !*

Il est important pour le manager de comprendre que ses processus décisionnels sont influencés par un certain nombre de schémas et d'heuristiques qui créent des biais dans sa perception et sa prise de décision. Notre représentation de la réalité est en effet, le résultat de l'activation de schémas qui interprètent et colorent cette réalité. Ainsi, par exemple, un schéma d'imperfection pourra se traduire par un « complexe de l'imposteur » qui fera que le manager sélectionnera et interprétera des informations qui semblent confirmer cette croyance (par exemple, les confrontations avec son chef seront assimilées à des mises en cause de ses compétences, les problèmes avec des subordonnés seront

interprétés comme une incapacité à manager, il y aura une maximisation des échecs et en corollaire minimisation des succès...) ce qui le fera prendre certaines décisions comportementales inefficaces (profil bas, sous exposition à la hiérarchie, manque de transversalité, évitement des confrontations, etc.) qui incidemment valideront ses croyances initiales. Il est important pour le manager d'identifier les schémas contre-productifs qui peuvent se révéler notamment dans des comportements répétitivement inefficaces pour pouvoir en sortir.

### *Intérêts et limites des heuristiques de décision*

Par ailleurs, ce qui a été vu précédemment suggère que le processus décisionnel le plus objectif est marqué par l'utilisation d'heuristiques de jugement qui sont très souvent des stratégies efficaces mais qui peuvent entraîner de mauvaises décisions et des erreurs, d'où l'intérêt managérial de questionner ces processus et de prendre du recul.

*L'heuristique de disponibilité* peut me faire recruter un diplômé d'une certaine école au détriment d'autres candidats qui semblent « objectivement » plus qualifiés car j'ai en tête un collaborateur excellent de mon équipe qui vient de cette même école. *L'heuristique de représentativité* peut me faire préférer dans mon équipe internationale un cadre italien à la direction commerciale et un autre allemand pour diriger la production du fait des stéréotypes que j'ai des qualités respectives de ces nationalités, ceci en dépit des compétences ou des insuffisances que ces managers ont pu démontrées dans le passé. « L'effet de halo » qui consiste à se forger une opinion sur une personne à partir d'une seule caractéristique (son apparence, sa sociabilité, son âge, son diplôme...) pourra exacerber ce biais de perception, en nous faisant ignorer tous les autres aspects de la personne. Un tableau avantages/inconvénients peut utilement objecti-

ver une décision qui risquerait d'être biaisée sous l'effet de ces heuristiques.

*L'heuristique d'ancrage et d'ajustement* peut s'observer par exemple en groupe : celui qui parle le premier, particulièrement en position d'autorité ou en situation de grande incertitude – par exemple sur le montant à investir sur un grand projet – peut créer un ancrage. Les autres du fait de cette première estimation ainsi que des risques encourus à donner des estimations très différentes (si l'on prend une position très différente, il faut pouvoir argumenter d'où un risque de perte de face) risquent d'être « contaminés » par cet ancrage et d'ajuster insuffisamment la première estimation (cf. aussi section 13 sur *l'influence sociale normative*). On voit d'ailleurs l'intérêt parfois de parler en premier pour tenter de « préempter » une discussion et l'orienter vers ce que l'on veut obtenir. Inversement, on voit aussi l'avantage qu'il peut y avoir dans certaines situations à ne pas parler en premier pour ne pas créer un risque d'ancrage, comme par exemple dans une négociation salariale où un chiffre avancé par le salarié sera analysé comme un plafond maximal pour l'employeur qui aurait pu dans d'autres circonstances offrir davantage.

L'homme est une superbe machine à prendre des décisions qui n'est pas, loin s'en faut, infaillible... Un début de constat pour nous préserver des risques du biais de l'excès de confiance.

### Ce qu'il faut retenir

- La prise de décision est une activité managériale essentielle qui est loin d'être un processus strictement rationnel.
- Les *schémas de pensée*, sortes de filtres internes organisent et orientent nos modes de perception de l'environnement.
- Devant la complexité de notre monde, nous usons de raccourcis de raisonnement, appelé *heuristiques*, qui nous permettent d'avancer rapidement mais qui introduisent des biais décisionnels plus ou moins problématiques.
- Les principales heuristiques sont l'heuristique de disponibilité, l'heuristique de représentativité et l'heuristique d'ancrage et d'ajustement.
- L'homme est une superbe machine à raisonner, parfois sujet au *biais d'excès de confiance* alors qu'il n'est pas, loin s'en faut, infaillible.

### Voir aussi

Cognitivismes et traitement de l'information – Prophétie auto-réalisatrice – Influence sociale normative.

### Pour aller plus loin

DORZDA-SENKOWSKA E. (1997). *Les Pièges du raisonnement*, Paris, Retz.

LEYENS J.-P., BEAUVOIS J.-L. (1997). *La Psychologie sociale*, t. III : *L'Ère de la cognition*, Grenoble, PUG.

## **17 À qui la faute ?**

### **L'erreur fondamentale d'attribution**

---

Pourquoi les gens se comportent comme ils le font ? Qu'est-ce qui explique ces comportements ? Une question essentielle de la psychologie sur laquelle le psychologue social Fritz Heider (1958)<sup>1</sup> a largement travaillé au travers de la théorie de l'attribution. Heider décrit la personne comme un « scientifique naïf » qui cherche à comprendre de façon rationnelle le comportement des autres en mettant bout à bout des informations pour arriver à une explication logique. Il explique ainsi que quand nous observons un comportement chez une personne, nous pouvons attribuer ce comportement à une cause « interne » à la personne, c'est-à-dire propre à son caractère, à sa personnalité ou à une cause « externe » liée à la situation dans laquelle cette personne se trouve. Heider suggère de plus que nous avons tendance à attribuer les causes d'un comportement d'une autre personne à une disposition interne qu'aurait cette personne plutôt qu'aux conséquences d'une situation dans laquelle elle se trouve (en revanche, nous ferons plutôt l'inverse quand nous nous regardons agir). Ainsi en tant qu'observateur, nous avons tendance à nous focaliser sur la personne que nous voyons alors que le contexte dans lequel elle se trouve, plus dur à apprécier, risque d'être ignoré.

### **L'erreur fondamentale d'attribution**

J'observe un manager qui s'emporte en réunion. Je vais être tenté d'attribuer ce comportement de colère à des

---

1. Heider F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*, New York, Wiley.

dispositions internes (je me dirai que ce cadre a un tempérament colérique, qu'il ne sait pas se contrôler...) plutôt qu'à une raison externe liée à la situation (cette réunion arrive dans un contexte de grand stress, elle est annonciatrice d'une réorganisation où il pourrait perdre son travail, il s'est fait mordre par son chien ce matin, etc.). Ce biais de perception tendant à sous-estimer le facteur situationnel et, en corollaire, surestimer le facteur dispositionnel est si fréquent que Lee Ross (1977) dans la lignée des travaux de Heider l'a nommé *l'erreur fondamentale d'attribution*. Un certain nombre d'expériences psychologiques ont mis en évidence ce biais d'évaluation :



### Êtes-vous fidèle ?

Jones et Harris (1967)<sup>1</sup> ont demandé à des étudiants d'écouter des discours prononcés en faveur ou contre la politique de Fidel Castro à Cuba et d'évaluer la position idéologique de l'orateur. Lorsque les chercheurs indiquèrent aux étudiants que la thèse défendue avait été choisie par l'orateur, ceux-ci conclurent logiquement que le discours traduisait l'attitude de cet orateur par rapport au chef cubain. En revanche, dans une autre situation, les chercheurs indiquèrent aux étudiants que le choix du discours avait été imposé à l'orateur. En toute logique, puisque le choix lui avait été imposé, les étudiants ne devaient pas conclure que cela traduisait une quelconque préférence politique de l'orateur. Pourtant, les étudiants jugèrent que l'orateur devait vraiment croire en ce qu'il avait lu, négligeant le fait qu'il avait été obligé d'adopter une certaine position.

Vous observez Julien Lepers, dans « Questions pour un champion » poser des questions difficiles à un candidat qui n'a aucune des réponses. Concluez-vous, si on vous le

1. Jones E., Harris V. (1967). « The attribution of attitude », *Journal of Experimental Social Psychology* 3, 2-24.

demande, que Julien Lepers est plus cultivé que ce candidat malheureux ? Peut-être bien, en fait, comme le suggère une autre expérience similaire conduite par Ross.



### Questions pour un champion

Dans un jeu de questions/réponses, Ross distribua au hasard des rôles d'interrogateurs, de répondants et d'observateurs à des étudiants de l'université de Stanford. Il demanda aux interrogateurs de poser des questions très difficiles aux répondants pour démontrer leur culture générale. Tout le monde savait que les interrogateurs avaient un avantage (ils posaient les questions !) et pourtant les concurrents comme les observateurs conclurent que les interrogateurs étaient vraiment plus savants qu'eux.

On voit que dans ces deux expériences les données situationnelles sont insuffisamment prises en compte : dans le premier cas, la contrainte externe est ignorée – l'orateur est jugé en fonction de la teneur idéologique du texte qu'on lui a imposé de lire. Dans la seconde expérience, les étudiants font abstraction de la situation particulière d'interrogation préférant des attributions internes suggérant que les interrogateurs sont plus cultivés, voire intelligents, que les répondants.

## La tentation d'attribution interne

Nous nous comportons un peu comme des psychologues de la personnalité plutôt que comme des psychologues sociaux quand il s'agit d'expliquer le comportement des autres. Ces attributions internes que nous faisons peuvent être exactes : il est souvent juste que certaines personnes font ce qu'elles font du fait de ce qu'elles sont. Ce n'est néanmoins pas toujours le cas. L'erreur fondamentale d'attribution met en évidence le fait qu'alors que les situations sociales peuvent avoir une grande influence sur les comportements comme le montre amplement la psycholo-

gie sociale, nous les sous-estimons souvent dans la formation de nos jugements en faveur d'explications plus intrinsèques à la personne. Il y a plusieurs raisons à cette erreur d'attribution : une première raison est que notre jugement se concentre d'abord sur la personne que l'on voit en train d'agir puis on fait un ajustement en prenant en compte éventuellement la situation dans laquelle elle se trouve. Cet ajustement, néanmoins, est souvent insuffisant, notamment du fait de l'heuristique d'ancrage (cf. section 16). Par ailleurs, l'attribution interne est presque automatique alors que la prise en compte de la situation est plus complexe à faire. L'erreur d'attribution est enfin aussi culturelle : en Occident (contrairement à certaines cultures orientales) nous avons un « biais d'internalité » qui fait que nous avons tendance à attribuer aux gens plus qu'aux situations la responsabilité des événements.

## Conclusions managériales

Nous avons donc tendance à surestimer les raisons liées à la personne au détriment d'explications situationnelles pour expliquer un comportement. Ce risque d'erreur d'attribution est par ailleurs alimenté par notre culture occidentale qui nous rappelle que l'on doit être responsable de ses actes et de sa conduite. Il ne s'agit bien évidemment pas de remettre cela en cause mais de prendre conscience que parfois le contexte global expliquant un comportement peut nous échapper et nous conduire à surdimensionner les explications internes à la personne.

### *Explications internes pour les autres et externes pour moi*

Je reçois deux nouveaux collaborateurs à 8 heures et 11 heures un matin : je trouve le premier peu inspiré et manquant de vivacité contrairement au second que je trouve énergique et créatif. Mon choix est fait : c'est le

second qui aura mes faveurs, l'autre me paraissant trop mollasson et manquant de personnalité. Ai-je suffisamment tenu compte des paramètres de la situation ? L'horaire très matinal du premier rendez-vous a-t-il perturbé le premier qui est « plutôt du soir » ? Un ordre de passage différent aurait-il eu un impact sur mon évaluation ? Etc. Incidemment si vous étiez ce premier collaborateur à qui on avait dit que la mission avait été confiée à un autre, vous auriez davantage exploré un ensemble d'éléments externes potentiellement légitime contribuant à expliquer en partie votre échec. Peut-être vous seriez vous dit ? « C'était beaucoup trop tôt pour moi », « je n'étais pas bien réveillé », « il est vrai qu'en ce moment, j'ai des ennuis à la maison etc. ». Le point de vue de l'observateur et celui de l'observé sont différents. Il est plus facile et nous avons tendance à préférer des explications internes pour les autres et externes pour nous-mêmes.

### *Prendre son temps pour évaluer l'autre*

On l'a compris, il est utile pour le manager d'être sensibilisé à ce risque d'erreur d'attribution, car il peut amener des évaluations inexactes de situations : ainsi je déduis que le chef de la comptabilité est plutôt une personne ennuyeuse et peu aventureuse et la personne de la communication créative et enthousiaste car je sous-estime l'importance sur mon jugement des rôles dans lesquels ils sont cantonnés au quotidien.

D'où l'intérêt de prendre du temps avec les personnes, de les écouter, de leur poser des questions, bref de faire preuve d'empathie pour mieux les comprendre. Il ne s'agit pas bien évidemment de trouver des excuses là où il n'y en a pas, de laisser les personnes échapper à leurs responsabilités mais tout simplement de prendre de meilleures décisions en pleine connaissance de cause. Il semble évident et l'expérience le montre que plus on apprend à connaître les

personnes, plus notre jugement sur eux est sûr. Et tant pis pour ce mythe du grand dirigeant qui juge son interlocuteur en quelques minutes, en une poignée de mains, en un regard. Il est à parier que ces jugements rapides sont beaucoup plus l'effet de projections, d'heuristiques de jugement ou d'une erreur d'attribution que la marque d'une clairvoyance particulière sur la nature humaine. Observez ce qui se passe dans les séminaires au vert ou les fêtes de fin d'année dans lesquels on découvre ses collègues de bureau sous un autre jour. Ce sont souvent des occasions où l'on est surpris en voyant des personnes dans des situations inhabituelles se comporter de façon différente, ce qui peut amener des révisions de jugement (qui peuvent d'ailleurs s'opérer dans les deux sens donc prudence !). Des situations différentes amènent des comportements autres de mêmes personnes. De l'importance d'être particulièrement vigilant face au contexte et à l'environnement dans lesquels un comportement s'inscrit. Une autre morale de l'histoire est : « Soyez aussi indulgent avec les autres qu'avec vous-même » quand vous cherchez des explications à un même comportement inefficace.

### **Ce qu'il faut retenir**

- Quand nous observons un comportement chez une personne, nous pouvons attribuer ce comportement à une cause « interne » à la personne – son caractère, sa personnalité – ou à une cause « externe » liée à la situation dans laquelle cette personne se trouve.
- L'erreur fondamentale d'attribution, fréquente, consiste à surestimer les facteurs internes au détriment des facteurs situationnels pour expliquer un comportement.
- Le manager peut améliorer ses capacités décisionnelles en prenant conscience de ce risque d'erreur d'attribution et en recherchant les éléments situationnels potentiellement pertinents pour mieux comprendre un événement.

## Voir aussi

Schémas et heuristiques décisionnelles – Cognitivismes et traitement de l'information.

## Pour aller plus loin

MYERS D. (2006). *Psychologie sociale pour managers*, Paris, Dunod.

# 18 Comment gérer les personnalités difficiles ?

## *Les troubles de la personnalité*

---

Les relations interpersonnelles sont au cœur du bien-être et de la performance individuels et collectifs. La majorité des situations de coaching managérial inclut ainsi une dimension d'optimisation relationnelle avec ses subordonnés, pairs ou hiérarchiques. Les contraintes personnelles ou organisationnelles sont souvent de nature à exacerber des tensions ou des conflits qui font partie de la vie de l'entreprise. Dans certains cas, néanmoins, les personnes se heurtent à des personnalités particulièrement difficiles, voire dysfonctionnelles, qu'il faut pouvoir repérer pour mieux les gérer et parfois s'en protéger.

## T'as un problème ?

La frontière entre le normal et le pathologique n'est pas toujours facile à déterminer : le manager très affirmé, avec une grande confiance en lui et une forte ambition n'a pas nécessairement une personnalité narcissique ; entre la personne très vigilante et le paranoïaque, il y a une différence importante ; quelqu'un qui aime attirer l'attention et être au centre n'a pas forcément une personnalité histrioni-

que. Mais alors qu'est-ce qu'une personnalité difficile ? Une personnalité est difficile quand certains traits de son caractère sont trop excessifs, rigides, inhabituels par rapport à une certaine norme culturelle. Ces traits de caractère sont par ailleurs inadaptés aux situations et entraînent un mal-être ou une souffrance pour la personne et/ou pour autrui. Les études psychologiques ont défini des troubles de la personnalité qui esquissent des profils de personnes difficiles. Il ne s'agit pas tant de coller des étiquettes forcément réductrices sur la nature humaine que d'identifier au mieux et comprendre ces difficultés chez des personnes, en prenant en compte notamment les croyances et les besoins qui sous-tendent leurs comportements pour pouvoir les aider. Pour le manager, gérer les personnalités difficiles, c'est à la fois pouvoir détecter ces personnes, faire l'effort d'adaptation nécessaire, pouvoir se protéger et protéger son équipe de comportements problématiques et fonctionner le plus efficacement possible sous ces contraintes.

## Classification des personnalités difficiles

Le DSM-IV<sup>1</sup>, un guide de référence dans la classification des troubles mentaux, définit dix grands troubles de la personnalité à partir de consensus d'experts, validés par des études de terrain. Cette classification n'est pas unique ou exhaustive, mais comporte un grand nombre de traits qui constituent les personnalités difficiles. Le tableau ci-dessous résume les caractéristiques principales de ces personnalités difficiles.

---

1. DSM-IV (1996), *Manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux de l'Association américaine de psychiatrie*, traduit de l'anglais par J. Guelfi et al., Paris, Masson.

## Caractéristiques des principales personnalités difficiles

| Troubles de la personnalité      | Description  | Besoin                          | Problèmes/Risques au travail   |
|----------------------------------|--|---------------------------------|--|
| Personnalité paranoïaque         | Méfiance soupçonneuse envers les autres qui fait interpréter leurs actions comme humiliantes ou menaçantes | Être rassuré                    | Méfiance structurelle<br>Rigidité<br>Grande susceptibilité                                 |
| Personnalité schizoïde           | Détachement des relations sociales et restriction des expressions émotionnelles                            | Indépendance<br>Solitude        | Détachement<br>Goût pour la solitude<br>Froideur relationnelle                             |
| Personnalité schizotypique       | Malaise dans les relations proches, distorsions cognitives et perceptuelles, excentricité du comportement  | Solitude<br>Nouveauté           | Excentricité<br>Perceptions inhabituelles<br>Difficulté à se lier                          |
| Personnalité antisociale         | Mode général de mépris et de violation du droit des autres   | Puissance                       | Mépris des normes/des autres<br>Manipulation, irresponsabilité<br>Impulsivité, agressivité |
| Personnalité limite (borderline) | Instabilité de l'humeur, des relations interpersonnelles et de l'image de soi ; impulsivité                | Relation sécurisée              | Volatilité<br>Instabilité relationnelle<br>Impulsivité                                     |
| Personnalité histrionique        | Réponses émotionnelles excessives et recherche constante d'attention                                       | Être au centre ; Reconnaissance | Théâtralité, mélodrame<br>Besoin d'attention/séduction                                     |
| Personnalité narcissique         | Sentiment d'importance ; Comportements grandioses avec besoin excessif d'être admiré et absence d'empathie | Être admiré                     | Arrogance<br>Manipulation<br>Manque d'empathie   |



|                             |  |                              |  |
|-----------------------------|--|------------------------------|--|
| Personnalité évitante       | Inhibition sociale, sentiment de ne pas être à la hauteur et hypersensibilité au jugement négatif d'autrui | Éviter l'évaluation négative | Grande prudence, hyper-sensibilité<br>Sentiment d'infériorité                                |
| Personnalité dépendante     | Besoin excessif d'être pris en charge avec comportement soumis et « collant » avec peur de la séparation   | Amour Approbation            | Faible autonomie, « suiveur »<br>Difficulté à exprimer un désaccord<br>Besoin d'être rassuré |
| Personnalité obsessionnelle | Style perfectionniste, rigide avec dépendance exagérée aux règles et aux valeurs                           | Contrôle                     | Perfectionnisme, ordre<br>Rigidité, formalisme<br>Rigueur morale                             |

## Conclusions managériales

Le manager peut se trouver confronter à des individus difficiles dont les traits de caractère empruntent à des degrés différents à un ou plusieurs troubles de la personnalité. Toutes ces personnalités ne sont pas aussi fréquentes, le monde du travail (et parfois la culture d'entreprise) favorisant l'expression de certains excès plus adaptatifs (ainsi de la personnalité narcissique, histrionique ou obsessionnelle) que d'autres. La gestion des personnalités difficiles pour le manager passe par leur identification grâce à la connaissance de leurs principales modalités ; la compréhension des besoins sous-jacents qui permet de comprendre, d'anticiper et de s'adapter au mieux à des comportements problématiques (en soutenant, sanctionnant, se protégeant...).

### *Gérer les personnalités difficiles*

La grande méfiance de la *personnalité paranoïaque* s'explique par un fort besoin de se rassurer et d'être rassuré : la bonne conduite par rapport à un manager para-

noïaque<sup>1</sup> sera donc un maximum de transparence dans vos relations avec lui, la clarification de vos intentions, le respect de règles de fonctionnement convenues, une communication régulière pour éviter tout soupçon de trahison, l'absence de manœuvres politiques dans son dos, une grande patience par rapport à ses attaques et ses doutes répétés.

Vous gérerez au mieux le manager à la *personnalité schizoïde* en respectant son besoin de solitude, en ne le sursollicitant pas dans des situations sociales sans autoriser néanmoins un isolement total tentant pour lui ; en lui donnant plus de temps pour conduire sa réflexion et exprimer ses idées, en valorisant sa capacité d'autonomie tout en encourageant un minimum de coopération.

La *personnalité antisociale* ou sociopathe (fortement associé au sexe masculin) est animée par un besoin de puissance au détriment des autres. Condamné à être victime ou spectateur de ce mépris de l'autre, la meilleure gestion est un évitement ou *a minima* une prise de distance par rapport à ces personnes problématiques. À chaque fois que cela est possible, il sera important de rappeler avec fermeté le contrat relationnel et les conséquences en cas d'infraction.

La *personnalité histrionique* exprimera son besoin d'attention et de reconnaissance par une théâtralité excessive. Face à ce type de personnalité, il faudra faire preuve d'écoute et d'empathie mais en fixant des limites ; résister aux tentatives de séduction ou d'expression d'une forte émotivité ; imposer une distance qui ne cède ni à l'idéalisation ni aux accusations ; encourager les comportements moins mélodramatiques et plus pragmatiques.

---

1. Cf. Lelord F., André C. (2000). *Comment gérer les personnalités difficiles*, Paris, Odile Jacob.

Le sentiment d'être exceptionnel et le besoin d'être admiré de *la personnalité narcissique* exigent des trésors de diplomatie pour la gérer (surtout quand il s'agit de votre chef) : ne manquez pas de faire les compliments justifiés, limitez les critiques au factuel et au nécessaire, évitez de lui faire perdre la face, prenez garde à ses tentatives de manipulation, ne vous mettez pas en valeur devant lui, ne vous confiez pas à lui et n'attendez pas de compréhension ou d'empathie particulière pour vos problèmes.

La *personnalité évitante* est mue par le désir d'éviter la critique ou le rejet d'où l'importance de valoriser ses opinions, de lui donner des objectifs graduels et réalisables et de la féliciter pour la réussite de ces objectifs, de lui témoigner régulièrement confiance et soutien ; il vous faudra par ailleurs être prudent dans l'expression de critiques en soulignant aussi le positif et rester patient par rapport à cette personnalité très anxieuse.

Il faudra gérer le besoin d'être pris en charge de la *personnalité dépendante* en encourageant le développement de son autonomie : valoriser et félicitez ses initiatives mêmes infructueuses, relativisez ses échecs, demandez-lui conseil, incitez-la à trouver ses solutions plutôt qu'à vous les demander, encouragez l'expression de désaccords, déléguez en la briefant bien pour augmenter les chances de succès.

La préoccupation pour l'ordre et le contrôle de la *personnalité obsessionnelle* seront gérés au mieux en montrant son appréciation pour sa rigueur, en lui donnant des consignes précises et détaillées, en lui laissant le temps de s'organiser, en étant fiable et prévisible, en ne l'accompagnant pas trop loin dans son perfectionnisme parfois coûteux.

Toutes ces pistes restent valables bien entendu, si c'est vous la personnalité à problème...

### Ce qu'il faut retenir

- Une personnalité est difficile quand certains traits de son caractère sont trop excessifs, rigides, inhabituels par rapport à une norme, inadaptés aux situations et entraînant un mal-être ou une souffrance pour la personne ou pour autrui.
- Le DSM-IV identifie dix principaux troubles de la personnalité : la personnalité paranoïaque, schizoïde, schizotypique, narcissique, antisociale, limite, histrionique, évitante, dépendante et obsessionnelle.
- La gestion des personnalités difficiles par le manager passe par leur identification, la compréhension de leurs besoins sous-jacents pour comprendre, anticiper et s'adapter au mieux à ces comportements problématiques ou inefficaces.

### Voir aussi

Évaluation de la personnalité – Styles sociaux – Approche cognitivo-comportementale.

### Pour aller plus loin

LELORD F., ANDRÉ C. (2000). *Comment gérer les personnalités difficiles*, Paris, Odile Jacob.

## **19 Une émotion... vous n'y pensez pas !** ***L'intelligence émotionnelle***

---

La capacité à garder la tête froide, à se maîtriser, à ne pas devenir l'esclave de ses passions, l'éloge de la rationalité et de la tempérance sont autant de vertus exaltées par une culture qui va de Platon à Descartes et qui a traditionnelle-

ment traité avec circonspection la notion d'émotion. Nous nous apercevons notamment en coaching de la grande difficulté qu'ont les personnes à identifier, mettre des mots ou qualifier un ressenti au-delà, au mieux des quelques émotions habituellement mentionnées (peur, tristesse, plaisir, colère, dégoût). Le rôle des émotions<sup>1</sup> fait pourtant un retour en force depuis quelques années avec la compréhension qu'elles jouent un rôle essentiel dans notre adaptation et notre développement en nous permettant d'identifier nos besoins, désirs, objectifs, préoccupations et de diriger nos efforts de façon correspondante.

### **C'est le QE pas le QI, imbécile !**

Les récents travaux en neurosciences confirment l'importance des émotions dans un grand nombre de processus motivationnels (j'agis d'autant plus volontiers que je suis stimulé par des émotions de plaisir, de peur...), cognitifs (influence sur la perception, l'apprentissage, la mémorisation, la prise de décision) et psychologiques de la personne. Le concept d'*intelligence émotionnelle*, développé par P. Salovey et J. Mayer (1990) et popularisé par Daniel Goleman (1995), docteur en psychologie américain, contient une promesse simple pour le manager : les personnes qui arrivent à comprendre et à utiliser leurs propres émotions et celles des autres seront plus performantes au travail. L'intelligence émotionnelle correspond à un ensemble de facultés, d'aptitudes et de compétences à identifier, exprimer et gérer les émotions (les siennes et celles des autres), ce qui a un impact central sur sa façon de s'adapter de façon efficace à son environnement.

---

1. Du latin *ex-movere*, ébranler, provoquer, mettre en mouvement (de l'extérieur)



### Portrait de star

Dans son ouvrage l'intelligence émotionnelle, Goleman reprend une étude menée par Robert Kelley et Janet Caplan<sup>1</sup> sur les meilleurs éléments du laboratoire Bell près de Princeton qui regroupent des scientifiques brillants. Les ingénieurs ont tous un QI extrêmement élevé et parmi eux certains deviennent des « stars » alors que d'autres ont des performances dans la moyenne. Pour comprendre la raison de la surperformance des stars, Kelley et Caplan ont demandé aux directeurs du laboratoire et aux ingénieurs de désigner les plus performants d'entre eux. Des mesures de type tests d'intelligence et des inventaires de personnalité n'ont pas fait ressortir de différences significatives entre les « vedettes » et les autres. En revanche, ceux cités parmi les plus performants présentaient les attributs suivants : une facilité à créer et maintenir des réseaux relationnels informels, une capacité à coordonner efficacement le travail en équipe, la capacité à voir les choses du point de vue de l'autre, une propension à promouvoir la coopération tout en évitant les conflits, une capacité à obtenir le consensus, des talents de persuasion, une capacité à assumer des responsabilités qui dépassaient leurs attributions et à s'autogérer. S'il faut relativiser un peu les résultats de cette étude (après tout, il est normal que les plus populaires des ingénieurs aient par construction ces caractéristiques), les compétences mises en avant par les plus performants sont de l'ordre de l'intelligence sociale et émotionnelle et non intellectuelle. Pour Goleman, le QE semble ici un meilleur prédicteur de performance que le QI.

## Les grands domaines de l'intelligence émotionnelle

Goleman (1998) met en avant quatre domaines de l'intelligence émotionnelle :

---

1. R. Kelley, J. Caplan, « How Bell Labs create star performers », *Harvard Business Review*, juillet 1993.

- la conscience de soi-même (*self awareness*) : c'est la capacité à identifier ses émotions quand elles surviennent et reconnaître leur impact dans nos décisions. Cette compétence est la clé de la conscience et de la compréhension de soi ;
- la maîtrise de soi-même (*self management*) : c'est la capacité à contrôler ses émotions et les rendre appropriées à la situation ;
- la conscience sociale (*social awareness*) : c'est la capacité de ressentir, de comprendre et de réagir aux émotions des autres, de faire preuve d'empathie et de s'intégrer socialement ;
- la gestion de la relation (*relationship management*) : c'est la capacité à inspirer, influencer, développer les autres ; c'est aussi créer du lien, de la collaboration et gérer les conflits.

Pour Goleman, l'intelligence émotionnelle joue un plus grand rôle dans l'excellence que les compétences strictement intellectuelles ou techniques et elle est une composante essentielle de l'efficacité des leaders. Il suggère que parmi les métiers particulièrement exigeants, l'addition à un fort QI d'une intelligence émotionnelle élevée représente un avantage concurrentiel déterminant.

## Conclusions managériales

Percevoir, comprendre, utiliser et contrôler les émotions sont les compétences au cœur de l'intelligence émotionnelle. Les débuts d'une carrière managériale concentrent le développement professionnel sur les aspects surtout techniques d'une fonction. Il s'agit le plus souvent de développer une expertise, une légitimité, centrées sur des tâches et peu sur les relations. Cette préoccupation sur les *hard skills*, culturellement très prégnante, laisse souvent peu de place aux aspects relationnels et émotionnels.



### *L'intelligence émotionnelle se travaille comme toute technique*

La montée en puissance managériale passe par la nécessité de développer des compétences interpersonnelles, insuffisamment sollicitées et donc peu développés, pour mieux comprendre, motiver, convaincre, inspirer, guider ou développer ces collaborateurs. Les composantes de l'intelligence émotionnelle, loin d'être innées, sont comme toute autre technique, travaillables et perfectibles. Le premier obstacle à l'acquisition de nouveaux comportements est l'évitement qui empêche d'essayer, d'apprendre, d'obtenir du feedback, ce qui crée de façon circulaire des anticipations d'échecs et la rigidité des comportements. Le travail sur l'intelligence émotionnelle vise le développement sur deux pôles : pour soi par l'approfondissement de la conscience de soi, la capacité d'auto-régulation émotionnelle, l'affirmation de soi (*cf. l'approche cognitivo-comportementale*), l'auto-motivation et l'expression de ses émotions ; avec les autres par l'empathie, le pari de la coopération plutôt que la confrontation (*cf. section 27 sur le dilemme du prisonnier*), le développement du réseau et

de la transversalité, la capacité à clarifier les non-dits et à dénouer les conflits.

### *Reconnaître et utiliser ses émotions*

L'approche cognitivo-comportementale insiste sur les liens « tête/corps/cœur », en mettant en évidence les interactions renforçatrices dans le triangle pensée/comportement/émotion (cf. section 5). L'identification et l'utilisation des émotions sont clés : prenons ce manager qui vient en coaching travailler sur ses qualités interpersonnelles et sa visibilité dans l'organisation. L'analyse de ses émotions dans des situations relationnelles fait ressortir de la crainte, de l'anxiété, de la culpabilité (et du soulagement quand il parvient à les éviter). La prise de conscience de sentiments de crainte et d'anxiété lui permet d'identifier des croyances internes sur le thème de « je ne suis pas assez intéressant, je vais déranger », la culpabilité renvoyant aux croyances « à mon niveau, je devrais être un parfait communicateur ! ou « se mettre en avant, c'est faire le malin, être arrogant ». Ces mêmes émotions lui font adopter des comportements d'évitement, de retrait, voire d'agressivité dans certains cas. On le comprend, l'identification de son ressenti lui permettra d'approfondir les raisons de son action, de questionner ses croyances et de mettre en place, s'il le souhaite, d'autres comportements plus performants.

### *Un bon point de départ : l'empathie*

L'empathie est la capacité à comprendre l'autre, à imaginer ce qu'il ressent, à voir les choses de son point de vue et lui faire comprendre qu'il est compris. L'empathie se manifeste par des comportements d'écoute, de questionnement, de reformulation, de non-jugement. Les comportements non verbaux sont aussi essentiels : arrêter ce que l'on fait, se rendre complètement disponible pour l'autre, regarder

son interlocuteur, acquiescer en écoutant, être en posture ouverte, etc. Les relations avec l'autre sont mimétiques : l'empathie entraîne l'empathie. Vous risquez d'être compris vous aussi !

Un dernier mot : il ne s'agit pas d'opposer QI et IE et de caricaturer le débat. Pas de grand mathématicien, de grand physicien ou de grand philosophe qui n'aient un QI très élevé. Celui-ci reste indispensable pour envoyer une fusée sur la lune et utile pour un tas d'autres choses plus basiques<sup>1</sup>. Le QI reste une valeur sûre mais pas la seule. Ces travaux sur l'intelligence émotionnelle et d'autres sur les différentes formes de compétences<sup>2</sup> participent à une redéfinition de l'intelligence hors de la seule tyrannie du QI en montrant d'autres compétences de l'être humain qui façonnent sa richesse.

### **Ce qu'il faut retenir**

- Le concept d'intelligence émotionnelle correspond à un ensemble d'aptitudes et de compétences à identifier, à exprimer et à gérer les émotions pour s'adapter de façon efficace à l'environnement.
- L'intelligence émotionnelle, popularisée par Daniel Goleman, s'exprime dans quatre domaines principaux : la conscience de soi-même, la maîtrise, la conscience sociale et la gestion de la relation.
- L'intelligence émotionnelle contient une promesse simple pour le manager : ceux qui arrivent à comprendre, contrôler et utiliser les émotions seront plus performants au travail.
- L'intelligence émotionnelle rassemble un ensemble de compétences et de techniques qui se travaillent. L'empathie est un bon point de départ.

---

1. Dommage pour ces cancrs et leurs parents qui commençaient à se détendre...

2. Gardner (1983), un professeur en éducation à Harvard, dénombre huit formes d'intelligence : logico-mathématique, spatiale, interpersonnelle, kinesthésique, linguistique, intrapersonnelle, musicale et naturaliste.

## Voir aussi

Le manager coach – L'approche cognitivo-comportementale.

## Pour aller plus loin

DAMASIO A. (2000). *L'Erreur de Descartes*, Paris, Odile Jacob.

GOLEMAN D. (1997). *L'Intelligence émotionnelle*, Paris, Éditions Robert Laffont.

## **20 Pourquoi les autres ne sont-ils pas aussi intelligents que moi ? *Les styles sociaux***

---

« Pourquoi les autres ne sont-ils pas aussi intelligents (ou subtils, drôles, compétents...) que moi ? » Cette question qui vous taraude peut-être, a au moins deux réponses : la première, vous êtes quelqu'un d'exception et ce n'est pas facile ; la seconde, pas nécessairement incompatible : les autres sont... différents ou du moins ils peuvent l'être, notamment dans leurs besoins et leurs préférences. Un certain nombre d'outils typologiques permettent d'appréhender ces différences de personnalité ou de fonctionnement existant entre les personnes. Une analyse et une meilleure compréhension de ces différences peuvent ainsi permettre d'en faire des facteurs d'enrichissement et de complémentarité plutôt que des sources de malentendus, voire d'opposition. Parmi ces outils (*cf.* aussi section 1), les styles sociaux sont une typologie à la fois très simple d'utilisation et très puissante. Elle fournit une grille d'analyse pour mieux décoder et entrer en relation avec

l'autre en prenant davantage en compte ses besoins, ses forces et ses zones de développement<sup>1</sup>.

## La typologie des styles sociaux

Les styles sociaux sont le résultat de travaux menés par le sémanticien américain Charles Osgood et son équipe dans les années cinquante sur les différentes façons de décrire des personnes.

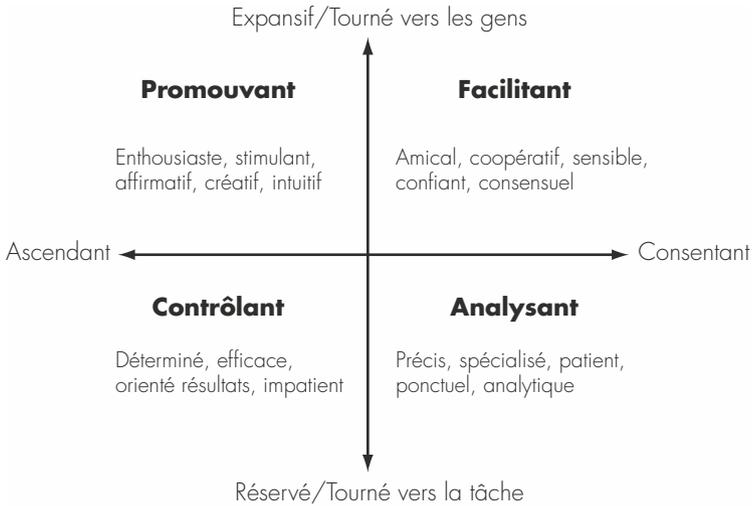


### L'approche des styles sociaux

En demandant à différents groupes de décrire des personnages et en se concentrant sur les termes descriptifs utilisés, Osgood met en évidence deux grandes dimensions exprimées sur deux polarités qui permettent de les ordonner. Le premier axe renvoie au niveau d'ascendance ou de dominance d'une personne : à une personne ascendante correspondront des qualificatifs comme direct, affirmé, autoritaire, exigeante qui contrastent avec la description d'une personne consentante qui sera plutôt patiente, coopérative, prudente... Le second axe renvoie au degré d'émotivité d'une personne là encore sur deux polarités : expansive (par exemple, enthousiaste, bavarde, chaleureuse...) ou réservée (distante, posée, secrète...). La personne expansive est aussi caractérisée par une orientation vers les gens alors que la personne réservée sera davantage tournée vers la tâche/les connaissances. Les deux axes définissent quatre cadrans avec un nom et des caractéristiques propres et définissent ainsi la matrice des styles sociaux<sup>2</sup> :

1. Remerciements à Christian Dupont pour ses éclairages experts sur cet outil.

2. *Copyright* : Persona Inc. (USA) – Distribution : Open Act.



**La matrice des styles sociaux**

Cette matrice rappelle que les êtres humains ne sont pas animés par les mêmes motivations. Chacun de ces quatre types de personnalité est animé d'un besoin fondamental différent, qui rappelle la pyramide de Maslow (cf. section 28 sur la motivation) qui va expliquer et alimenter ses comportements :

- le type « Promouvant » (cadrant ascendant/expansif-tourné vers les gens) a un fort besoin d'être reconnu. Il aime être au centre, est sensible à l'image et au prestige. Il est enthousiaste, affirmatif, stimulant, créatif, intuitif. Il est attiré par le défi, prend beaucoup (souvent trop) d'engagements et aime prendre des risques. Dans sa relation au temps, il est orienté vers le futur et la nouveauté ;
- le type « Facilitant » (cadrant consentant/expansif-tourné vers les gens) a un fort besoin d'appartenance, d'être en lien avec les autres. Il aime faire partie d'une équipe, il est amical, coopératif et sensible à l'autre. Il

recherche l'harmonie, aime faire plaisir et évite le conflit. Dans sa relation au temps, il est tourné pareillement vers le passé, le présent et le futur, en fonction de la relation dans laquelle il se trouve ;

- le type « Analysant » (cadrant consentant/réservé-tourné vers la tâche) a un fort besoin de sécurité. Il aime s'appuyer sur les faits et les procédures et approfondir ses connaissances. Il est précis, expert, spécialisé, fiable, responsable. Il recherche la maîtrise de son sujet. Dans sa relation au temps, il est tourné vers le passé, les valeurs sûres, les traditions ;
- le type « Contrôlant » (cadrant ascendant/réservé-tourné vers la tâche) a un fort besoin de réalisation. Il aime l'efficacité, la détermination. Il est pragmatique, exigeant, impatient, orienté vers un objectif et des résultats. Son temps est de l'argent. Il aime aller de l'avant, se dépasser. Dans sa relation au temps, il est dans le présent (ou le futur proche) et la tâche à accomplir.

La compréhension que les besoins des personnes peuvent être différents va être importante pour établir une relation de confiance : un fonctionnement « analysant » privilégiera la fiabilité et la tenue des engagements pour lui et pour les autres alors qu'un « promouvant » mettra en avant plutôt l'ouverture et la communication ; pour donner sa confiance, un facilitant sera sensible à l'acceptation et le non-jugement alors qu'un contrôlant préférera l'authenticité du propos même s'il dérange (il dit ce qu'il pense, il pense ce qu'il dit !). En fonction du type de l'autre, il me faudra donc adapter ma communication et mes actions sous peine de manquer la rencontre avec l'autre.

En général, les gens sont très à l'aise dans un cadran de la matrice, parviennent sans trop de difficultés à adopter des comportements caractéristiques d'un ou deux autres cadrans et ont un dernier carré où il leur est plus difficile ou

moins naturel, d'aller, notamment dans des situations de stress. Cette analyse permet aussi à titre individuel de donner des pistes de développement personnel pour approfondir ses « angles morts », insuffisamment travaillés. À titre collectif, elle permet enfin d'assembler des équipes (cf. section 24 sur les *caractéristiques des équipes performantes*) qui associent des individus aux compétences complémentaires en fonction de l'objectif donné.



## Conclusions managériales

Résumons-nous : la matrice des styles sociaux définit une cartographie de quatre grands types comportementaux qui permettent de mieux appréhender et entrer en relation avec l'autre en prenant en compte ses besoins.

### *Adapter sa communication en fonction de l'autre*

Dans ma communication à un contrôlant, il me faudra donc privilégier un discours pragmatique, direct, centré sur la « promesse produit » qui répond à la question qu'il se

pose : « Qu'est-ce j'ai à y gagner ? » : interaction donc de type « Powerpoint », synthétique, de quelques points clés qui donnera lieu à une explication plus détaillée si le contrôlant en a besoin ou pose d'autres questions. L'évocation de détails sur ma semaine de vacances passée qui serait malvenue avec un contrôlant passera beaucoup mieux avec un facilitant pour qui l'approfondissement des liens personnels, l'harmonie du groupe fait partie de la relation professionnelle. Une réunion de contrôlants et de facilitants ne se déroulera pas de la même façon : digressions appréciées vers l'affectif, le personnel, l'équipe pour le facilitant contrés par des retours impatients sur l'agenda pour le contrôlant. Par ailleurs, la communication à un analysant devra être détaillée et précise, répondant aux problèmes techniques qui pourraient se poser alors que la communication à un promouvant devra davantage mettre en avant les innovations du projet, les bénéfices pour lui ou son service en termes réputationnels...

### *Développer ses forces et ses angles morts*

Les problématiques de développement managérial peuvent s'analyser utilement à l'aide de la grille des styles sociaux en repérant mes zones de confort et celles de travail.

Une des problématiques fréquentes en coaching est par exemple la demande faite à des managers très compétents de passer d'une logique du « faire » au « faire faire », en développant leur charisme, leur visibilité, leur impact stratégique. Cette demande peut s'analyser comme un besoin pour un « fonctionnement analysant » d'aller davantage vers certaines qualités de promouvants (en gardant ses forces d'analysant de rigueur, fiabilité...). À d'autres managers, il est demandé de s'assouplir, d'arrondir les angles, bref de passer d'un mode très contrôlant à un mode

plus facilitant. À d'autres encore, il sera demandé avec des fonctions managériales plus importantes, de développer une capacité plus grande à trancher dans le vif, de prendre des décisions difficiles, de mieux gérer les conflits, c'est-à-dire de développer, à côté de qualités de facilitant, des vertus plus « contrôlantes ».

### *Se focaliser sur les complémentarités pas les oppositions*

Les différents comportements des personnes soutenus par des besoins différents peuvent aussi expliquer des antagonismes forts entre les personnes : à l'extrême, le facilitant pensera que le contrôlant est un monstre froid, intéressé seulement par les chiffres alors que le contrôlant verra dans le facilitant un champion de la perte de temps et de l'inefficacité. Le promouvant pourra reprocher à l'analysant d'avoir trop la « tête dans le guidon », de dire non à tout, de ne pas avoir une vision alors que l'analysant lui reprochera de « brasser beaucoup d'air » et de ne pas être fiable. Les styles sociaux et ce type d'outils en général nous invitent à dépasser cette vision antagoniste pour, au contraire, faire de ces différences, des complémentarités et une richesse pour le groupe.

Une seule précaution mais de taille dans l'utilisation de ces outils de développement : mal utilisés ils ont surtout pour vocation de nous rassurer en enfermant l'autre, être imprévisible, dans une caricature de fonctionnement dans lequel quoi qu'il fasse, il est prisonnier d'une réputation ou d'une attente que j'ai de lui. Je me suis rassuré au prix de sa liberté. Les problèmes relationnels ne font que commencer.

### Ce qu'il faut retenir

- Les styles sociaux, hérités des travaux du sémanticien C. Osgood dans les années cinquante, sont une grille d'analyse pour mieux décoder et entrer en relation avec l'autre.
- La matrice des styles sociaux est constituée de deux axes : ascendant/consentant et expansif/réservé qui définissent quatre types de personnes avec des besoins propres : le promouvant, le facilitant, l'analysant et le contrôlant.
- Ces types de personnes fonctionnent différemment que ce soit dans leur motivation, leurs attentes, leur façon de créer la confiance, leur style de leadership ou leur relation au temps.
- Les styles sociaux sont un outil simple et puissant pour mieux communiquer et travailler en complémentarité avec l'autre, développer ses forces et travailler sur ses faiblesses.

### Voir aussi

Évaluation de la personnalité – Prophétie auto-réalisatrice  
– Théories de la motivation.

### Pour aller plus loin

ANGEL P., AMAR P., DEVIENNE E., TENCÉ J. (2007). *Dictionnaire des coachings*, Paris, Dunod.

CATHELAT B. (1990). *Socio-styles systèmes*, Paris, Éditions d'Organisation.

OSGOOD C., SUCI G., TANNENBAUM P. (1957). *The Measurement of Meaning*, University of Illinois, États-Unis.

3

# Le manager face à l'organisation

## Sommaire

- ▶ 21 Directif ou participatif ?  
*Le mouvement des relations humaines* ..... 153
- ▶ 22 Are you globish?  
*Diversité et management interculturel* ..... 158
- ▶ 23 Du compliqué au complexe  
*L'approche systémique* ..... 166
- ▶ 24 L'union fait la force ?  
*Caractéristiques des équipes performantes* ..... 174
- ▶ 25 Vous gérez comment...?  
*Le stress du manager* ..... 182
- ▶ 26 Et si vous coachiez ?  
*Le manager coach* ..... 189
- ▶ 27 Compétition ou coopération ?  
*Le dilemme du prisonnier* ..... 196
- ▶ 28 Qu'est-ce qui fait courir ?  
*Théories de la motivation* ..... 203
- ▶ 29 Qui c'est le chef ?  
*Théories du leadership* ..... 210
- ▶ 30 You know... I am happy !  
*Le bonheur du manager* ..... 217

## **21 Directif ou participatif ?**

### ***Le mouvement des relations humaines***

---

Le mouvement des relations humaines incarné par des personnes comme Elton Mayo, Abraham Maslow ou Douglas McGregor émerge vers les années trente. Opposé à l'école classique et son organisation scientifique du travail prônée notamment par F. Taylor ou H. Ford, il donne une place centrale au salarié au travail, à ses besoins, son envie de réalisation, ainsi qu'à l'importance sociale du groupe au travail. C'est Elton Mayo, psychologue australien et professeur à Harvard, qui va lancer cette réflexion par une série d'expériences entre 1927 et 1932 auprès des ouvriers de l'usine Hawthorne de la Western Electric à Chicago. Ces expériences sur l'importance du facteur humain vont avoir une portée considérable sur les théories managériales (nouvelles conceptions de l'organisation, du leadership, de la motivation, de l'intérêt des processus participatifs, de l'optimisation du travail en équipe, etc.).

#### **L'effet Hawthorne**

Les expériences à l'usine Hawthorne ont commencé dès 1924, initialement pour mesurer l'effet de l'éclairage sur la

productivité des ouvriers. Deux groupes ont été constitués, le premier, groupe test, soumis à une variation de l'intensité lumineuse alors que le second, groupe témoin, continue à travailler sous un éclairage constant. L'intensification de l'éclairage améliore effectivement le rendement du groupe test mais et de façon surprenante, la productivité du groupe témoin augmente, elle aussi, sans raison apparente. Plus surprenant encore, les chercheurs constatent que le rendement continue à augmenter dans les deux groupes quand l'intensité lumineuse est abaissée. Clairement des facteurs impactant la productivité étaient en jeu indépendamment du niveau de luminosité. C'est pour « éclairer » ces facteurs que Mayo est appelé.



### **Éclairage sur les conditions de travail**

Dans une série d'expériences, Mayo et son équipe constituent un petit groupe d'ouvrières qui assemblent des relais téléphoniques. Ces ouvrières sont informées des objectifs des études qui sont de contribuer à une plus grande productivité et satisfaction des employés au travail. Il est demandé à ces ouvrières, qui seront consultées tout au long du processus, de travailler à leur cadence habituelle qui est consignée. Un climat de dialogue convivial est maintenu entre les ouvrières et les chercheurs. La productivité des ouvrières est mesurée sous différentes conditions. On constate ainsi que le rendement augmente sensiblement avec l'introduction de pauses dans la journée de travail, l'offre d'un repas chaud gratuit, le raccourcissement de la durée quotidienne de travail. De façon surprenante, dans une dernière condition d'expérience où toutes les améliorations des conditions de travail précédemment introduites sont retirées, les chercheurs observent une productivité record des ouvrières. Ce qui est connu sous « l'effet Hawthorne » traduira à la fois l'importance d'être observé et reconnu et la primauté du facteur humain au-delà des conditions objectives de travail.

Mayo conduira un grand nombre d'expériences touchant à la redéfinition des postes, l'aménagement du temps de travail, l'introduction des temps de pause, etc. Ces résultats totalement en contradiction avec la logique taylorienne prévalente qui veut rationaliser au maximum la production en laissant peu ou pas d'autonomie au salarié, soulignent l'intérêt de solliciter les salariés qui, ainsi valorisés et en demande de dialogue avec des superviseurs plus à l'écoute, participent davantage et avec plus d'implication à l'amélioration des processus de travail et de la productivité. Mayo montrera l'existence d'un lien étroit entre sentiments et comportements des ouvriers et de façon plus générale entre satisfaction des ouvriers et productivité globale. Les études de Mayo montrent enfin l'importance du poids du groupe sur les comportements individuels et l'impact des normes collectives sur la performance des ouvriers. Mayo observe en effet comment une activité sociale intense se développe dans le groupe, caractérisée par l'émergence de leaders naturels, d'une norme groupale de productivité et d'une discipline interne, non imposée par la hiérarchie. Au final, en matière de rendement, les considérations salariales, certes importantes, pèsent beaucoup moins que la reconnaissance de la personne, des sentiments positifs au travail et les normes internes du groupe auquel elle appartient.



## Conclusions managériales

Le courant des relations humaines met au centre de l'organisation le facteur humain en s'intéressant aux dimensions émotionnelles, relationnelles et motivationnelles de la personne au travail. Il s'attache à enrichir la nature du travail en redonnant à l'individu plus d'autonomie et de participation dans le processus décisionnel et, en corollaire, une plus grande capacité de réalisation de soi. Les études princeps de l'usine d'Hawthorne<sup>1</sup> montrent que c'est moins l'amélioration des conditions objectives de travail que l'attention aux relations humaines et la reconnaissance des personnes qui permet une amélioration de la performance. Autant de pistes possibles pour le manager...

### *Êtes-vous X ou Y ?*

Douglas McGregor résume en le caricaturant le débat qui oppose école classique et mouvement des relations humaines. Il oppose deux façons de concevoir la nature humaine et le management au travers de ce qu'il appelle la théorie X et la théorie Y. La théorie X, plus proche des tenants tayloriens, affirme que l'individu perçoit le travail comme une nécessité, qu'il souhaite être dirigé, évite les responsabilités et recherche la sécurité. La théorie Y, qu'il incarne avec le mouvement des relations humaines, voit chez l'homme au travail une demande de responsabilisation, d'implication et de réalisation et un potentiel inexploité. Management directif ou participatif sont des échos toujours actuels de ces débats. Quelle stratégie est optimale ? Mc Gregor lui-même est pris d'ailleurs dans ce dilemme managérial quand il évoque un poste de dirigeant qu'il avait accepté<sup>2</sup> et dans lequel son attitude consensuelle, non autoritaire,

---

1. La méthodologie et les conclusions des études Hawthorne seront très attaquées mais leur impact reste considérable.

presque angélique se heurte à une réalité dans laquelle en tant que dirigeant il reconnaît qu'il aurait dû exercer plus d'autorité, s'engager, trancher et donc accepter de mécontenter. La réponse pour le manager semble plutôt être dans l'acquisition d'une flexibilité comportementale entre directivité et consensualité en fonction du contexte, de l'urgence de la situation ainsi que de la personnalité, l'autonomie et les besoins de son interlocuteur.

### *Plus d'empowerment et de reconnaissance*

Les sportifs parmi vous confesseront qu'ils jouent mieux, courent plus vite, sont plus déterminés quand ils sont regardés, une variante de *l'effet Hawthorne*. Les autres conviendront qu'ils ont envie de faire plus ou mieux quand ils sont encouragés et valorisés par un regard bienveillant. Pour le manager ou dirigeant, ce travail d'*empowerment* de l'autre peut se faire de plusieurs façons : faire en sorte que ses collaborateurs se sentent importants en leur témoignant de la reconnaissance pour leurs efforts ; déléguer certaines tâches en montrant à l'autre qu'on lui fait confiance et en lui donnant l'information et le suivi dont il a besoin pour y arriver et se développer ; préserver une certaine autonomie dans l'organisation de leur travail ; donner des responsabilités ; les laisser prendre des engagements par eux-mêmes plutôt que les y contraindre, pour les motiver davantage ; adopter un regard positif de confiance (cf. section 12 sur *l'effet Pygmalion*), autoriser l'erreur pour encourager l'initiative... et tout ceci néanmoins sans céder à un angélisme contre-productif, un laisser-aller qui n'assumerait pas ses responsabilités et qui se retournerait rapidement contre le manager.

- 
2. Professeur au MIT pendant douze ans, il accepta le poste de recteur au lycée d'Antioch.

### Ce qu'il faut retenir

- Le mouvement des relations humaines émerge vers les années 1930 en opposition à l'école classique en donnant une place centrale au facteur humain au travail.
- Les expériences fondatrices sont celles conduites par E. Mayo à l'usine Hawthorne.
- Ces travaux montrent que l'attention portée aux relations humaines, l'implication et la reconnaissance des salariés sont primordiales dans la performance individuelle et collective.
- Ce mouvement aura une portée considérable sur les conceptions d'organisation, de leadership et de motivation au travail.

### Voir aussi

Théories de la motivation – Influence sociale normative – Prophétie auto-réalisatrice ou l'effet Pygmalion.

### Pour aller plus loin

CARNEGIE D. (1936). *Comment se faire des amis*, Paris, Livre de poche (traduction française, 1990).

MAYO E. (1949). *Hawthorne and the Western Electric Company. The Social Problems of an Industrial Civilisation*, New York, Routledge.

## **22 Are you globish? Diversité et management interculturel**

---

« Toute la terre avait une seule langue et des paroles semblables... » C'est sur ces mots que commence le chapi-

tre 11 de la Genèse. Et puis les hommes, pour se faire un nom, se mirent en quête de bâtir une ville et une tour dont le sommet toucherait le ciel. L'Éternel confondit leur langage afin qu'ils ne se comprennent plus les uns les autres<sup>1</sup>... et les problèmes interculturels commencèrent.

Initialement dispersés sur la surface de toute la terre par la punition divine, les hommes sont sommés depuis quelques décennies de travailler de plus en plus étroitement ensemble sous l'effet de facteurs multiples : mondialisation accélérée par la chute du mur de Berlin et le développement des puissances asiatiques, notamment indiennes et chinoises ; libéralisation et ouverture des marchés domestiques, internationalisation des activités, croissance explosive et fluidité des marchés des capitaux, émergence de nouvelles technologies de l'information et de la communication qui transcendent les frontières, etc. Babel revient hanter le dirigeant et l'oblige à mieux comprendre ces cultures auxquelles il est de plus en plus confronté au quotidien. Mais au fait, c'est quoi la culture? Pour l'UNESCO (1982)<sup>2</sup>, la culture est considérée comme « l'ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérisent une société ou un groupe social. Elle englobe, outre les arts et les lettres, les modes de vie, les droits fondamentaux de l'être humain, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances ».

Cette notion de culture est profonde dans sa portée, associant éléments explicites et implicites, observables ou invisibles et fortement structurante pour l'individu et ses modes

---

1. Genèse 11, chapitre « Noé ». Babel viendrait de l'hébreu *Batal*, *confondre*, comme le suggère le verset 9 : « C'est pourquoi, on la nomma Babel parce que là, le Seigneur confondit le langage de tous les hommes et les dispersa sur toute la surface de la terre. »

2. Conférence mondiale sur les politiques culturelles, Mexico City, juillet 1982

d'appréhension du monde. Dans *The Geography of Thought*, le psychologue Richard Nisbett (2003) met en regard les cultures occidentales et orientales et montre comment ces deux systèmes de pensée qui se sont développés au travers d'écologies, d'histoires et de philosophies différentes conduisent à des perceptions de la réalité et des façons d'appréhender le monde fondamentalement différentes. Nisbett contraste ainsi une vision occidentale, héritée de la Grèce qui met en avant l'individualisme, une approche analytique et dialectique pour arriver à une vérité sur l'objet d'étude, le besoin de contrôle et de réussite personnelle à une vision orientale axée sur un postulat collectiviste, privilégiant la recherche de l'harmonie, holistique dans son approche, et mettant en avant le groupe et les relations sur l'individu. Nisbett rappelle une expérience intéressante de psychologues cognitivistes.



#### **Des façons de voir différentes...**

Mutsumi Imae et Dedre Gentner (1994) ont mené des expériences dans lesquelles ils montrent des objets faits d'une matière particulière, comme par exemple une pyramide en liège à des sujets japonais et américains d'âges différents. Ils montrent alors à leurs sujets deux plateaux présentant respectivement des objets de même substance mais de forme différente et d'autres de même forme mais de substance différente en leur demandant quels objets ressemblaient à ce que l'on avait fait voir précédemment. Les participants américains dans leur majorité choisissaient des objets qui avaient la même forme (par exemple une pyramide en plastique) alors que les participants japonais se laissaient guider par la matière et choisissaient des objets faits de la même matière (objets en liège). De grandes différences étaient observées dans la manière de percevoir la réalité (approche analytique, atomiste, centrée sur l'objet et sa forme par rapport à une approche holistique, continue, centrée sur la substance) tant chez les enfants que les adultes.

Le contraste culturel entre individualisme occidental et collectivisme oriental est illustré par une petite expérience amusante des psychologues sociaux Sheena Yengar et Mark Lepner (1999).



### Entre l'orient et l'occident...

Dans cette expérience, les psychologues ont demandé à des enfants américains, chinois et japonais âgés de sept à neuf ans de résoudre des anagrammes à partir de séries de mots. À certains enfants, ils demandèrent de travailler sur une catégorie précise d'anagrammes ; à d'autres ils leur laissèrent le choix ; enfin à un troisième groupe d'enfants, ils leur dirent que l'expérimentateur avait parlé à leur mère et que celle-ci souhaitait qu'ils travaillent sur une catégorie précise d'anagrammes. Les chercheurs ont alors calculé combien d'anagrammes étaient résolus : les enfants américains montrèrent le plus haut niveau de motivation quand ils avaient le choix de la catégorie d'anagrammes à résoudre et en revanche présentèrent la motivation la moins élevée quand c'était leur mère qui était supposée avoir choisi la catégorie de l'exercice. Les enfants asiatiques montrèrent au contraire la motivation la plus élevée quand c'était leur mère qui était supposée avoir choisi l'épreuve. Résistance donc de l'enfant américain qui ressentait que son autonomie était menacée d'un côté qui contrastait avec le plaisir de l'enfant asiatique privilégiant l'harmonie et l'appartenance à un groupe.

On pourrait multiplier les expériences qui montrent que la culture est un filtre puissant qui dessine une réalité propre à chacun en fonction de son appartenance et qui est loin d'être universelle. On comprend que le facteur culturel puisse être source d'enrichissement mais aussi porteur de complexification et de malentendus entre les personnes. Cette compréhension de l'interculturel passe par une capacité de prise de recul et d'analyse de sa propre culture et celle de l'autre, pour comprendre les référentiels en pré-

sence et dans le respect de chacun parvenir à la réalisation d'objectifs communs.

Un certain nombre de travaux ont été conduits sur les différences culturelles dans le domaine managérial. Le sociologue hollandais Geert Hofstede a mené dans les années 1960-1970, une enquête sur cent seize mille employés de filiales d'IBM dans le monde à partir d'un questionnaire évaluant attitudes et valeurs au travail. Dans une lignée similaire, deux professeurs, Fons Trompenaars et Charles Hampden-Turner ont recueilli des milliers de réponses sur les valeurs culturelles dans cent pays. Leurs analyses factorielles ainsi que d'autres travaux ont fait ressortir des grandes variables ou dimensions autour desquelles s'expriment et s'expliquent à différents degrés les différences interculturelles. Ces dimensions incluent notamment<sup>1</sup> :

- la relation au pouvoir : elle contraste des fonctionnements de type hiérarchique (par exemple, pays arabes) à des fonctionnements de type plus égalitaire (par exemple, pays européens sauf la France à la fois hiérarchique et contestataire) ;
- la relation au groupe : elle renvoie à des systèmes favorisant l'individualisme (par exemple, USA/Europe de l'Ouest) ou au contraire privilégiant le collectivisme et l'appartenance au groupe (par exemple, Asie) ;
- la relation à l'incertitude : cette dimension met en regard les pays inconfortables face à l'imprévisible qui privilégient la stabilité et l'ordre (par exemple, Japon, France), avec d'autres pays plus flexibles et sereins face au changement (par exemple, Norvège, Singapore) ;
- la relation au genre : elle contraste pays dits « masculins », où argent, ambition, statut sont clés (par exemple,

---

1. Remerciements à Michel Moral, consultant d'AXIS MUNDI et auteur de *Le Manager global* (Dunod) pour ses éclairages experts.

- Japon, pays anglo-saxons) et pays dits « féminins » où qualité de vie, coopération, soutien et consensus sont importants (par exemple, pays nordiques) ;
- la relation au temps : elle évoque les perceptions culturelles différentes sur la notion de temps : pays dits « séquentiels » au temps compté, ponctuels, focalisés souvent sur le présent et sur une tâche à la fois (USA, Europe du Nord) *versus* pays synchroniques qui mélangent les temps, les tâches et qui sont plus souples (par exemple, Asie) ;
  - les modes de raisonnement : ils diffèrent entre pays à mode inductif (Chine, Japon) et ceux à mode déductif (par exemple, la France), les visions analytiques (USA) des visions synthétiques (Asie, France) ;
  - d'autres dimensions incluent les modes de communication (expressif ou neutre, formel ou informel, direct ou indirect), la relation à l'action (priorité à l'être ou le faire), la relation à l'environnement (interne *versus* externe), etc.

Dans ces études les Européens et la France se placent souvent en position intermédiaire entre l'Extrême-Orient et l'Occident américain.

## Conclusions managériales

Résumons-nous : la culture agit comme un filtre puissant qui influence ce que nous voyons comme ce que nous ignorons, la façon dont nous appréhendons le monde et dont nous agissons et ceci de façon plus ou moins consciente. La personne en face de nous subit les mêmes influences culturelles, ce qui peut créer un décalage dans les perceptions, les attentes et le fonctionnement de chacun et être source d'incompréhension. L'adaptation culturelle est indispensable pour entrer en relation avec l'autre et se fait à un triple niveau :

- connaissance du contexte culturel de l'autre (niveau du savoir) ;
- volonté de reconnaître et de prendre en compte la culture de l'autre (niveau émotionnel) ;
- capacité à changer son comportement pour s'y adapter (niveau comportemental).

Prise de recul, ouverture, empathie, motivation, compétences relationnelles sont autant d'armes pour le voyage interculturel où notre « manager français moyen » devra prendre garde à de nombreux pièges<sup>1</sup> :

- dans la relation au pouvoir, celui-ci tenant d'un système plutôt hiérarchique (quoique contestataire à la française) pourrait trouver les relations de travail en pays scandinaves égalitaires un peu trop informelles, trop tournées vers le consensus, voire irrespectueuses de la part de ces subordonnées ;
- l'individualisme du manager français peut être mal perçu par des traditions orientales plus collectivistes mettant en avant l'appartenance à un groupe et les vertus de loyauté et de coopération. Ce manager peut insuffisamment prendre en compte dans sa volonté de s'imposer le risque de perte de face de son interlocuteur ou être frustré par des modes de décisions privilégiant le groupe ;
- le mode de travail français, relativement intolérant à l'incertitude va tenter de prévenir ou de gérer le changement par une approche procédurière sécurisante (vite un règlement !) qui tranchera avec des milieux plus infor-

---

1. Le premier piège étant probablement celui du stéréotype ou de la caricature dans lequel on réduit l'autre à une somme d'attributs qu'il est supposé posséder du fait de sa culture. De fait, l'autre est nié dans son unicité.

mels ou pragmatiques où le changement et le risque sont gérés de façon plus sereine ;

- le manager français (issu d'un pays dit plutôt « féminin »), pourra être jugé comme insuffisamment travailleur ou motivé par ses collègues anglo-saxons<sup>1</sup> que lui pourra trouver en revanche trop brutaux ou unidimensionnels.
- le manager français, habitué au raisonnement déductif pourra être accusé de manquer de pragmatisme par ses collègues américains analytiques, exigeant de partir de faits et non d'une théorie, à qui il reprochera, en revanche, un manque de subtilité.

On pourrait multiplier ces exemples qui témoignent de l'importance du fait culturel que le manager doit prendre en compte. Pas besoin d'ailleurs d'aller à l'autre bout du monde. Notre grand pays offre des contrastes culturels parfois saisissants entre nord et sud, Paris et province, citadins et ruraux, etc. La culture est partout...

### Ce qu'il faut retenir

- Le nouvel environnement économique placé sous le signe de la globalisation rend de plus en plus essentiel le management interculturel.
- La culture est l'ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérise un groupe. Elle englobe valeurs, traditions et croyances.
- Les différences interculturelles s'expriment autour de grandes dimensions comme la relation au pouvoir, au groupe, à l'incertitude, au genre, au temps, à la façon de raisonner ou de communiquer.

1. L'auteur a travaillé aux États-Unis et en Grande-Bretagne, pays où les qualificatifs de *driven*, *intense*, *committed* figurent parmi les plus élogieux dans un entretien annuel d'évaluation

- Dans les études, la France avec les Européens se place souvent en position intermédiaire entre l'Extrême-Orient et l'Occident américain.
- L'adaptation culturelle se fait par la connaissance de la culture de l'autre, la volonté de la reconnaître et de la prendre en compte et le changement comportemental.
- Prise de recul, ouverture, empathie, motivation, compétences relationnelles sont des ingrédients essentiels dans la compréhension interculturelle.

## Voir aussi

Caractéristiques des équipes performantes – Le dilemme du prisonnier.

## Pour aller plus loin

HOFSTEDE G. (1997). *Cultures and Organizations : Software of the Mind*, New York, McGraw Hill.

MORAL M. (2004). *Le Manager global. Comment piloter une équipe multiculturelle*, Paris, Dunod.

NISBETT R. (2003). *The Geography of Thought*, New York, Free Press.

## 23 Du compliqué au complexe L'approche systémique

---

*L'approche systémique* émerge dans les années cinquante sous l'influence de deux grands courants que sont la théorie générale des systèmes (Ludwig von Bertalanffy, 1947), qui soutient que le tout est plus important que la somme des parties qui le composent, et la cybernétique (*cf.* notamment Norbert Wiener), qui s'intéresse à l'autorégulation de systèmes par des processus de recyclage de l'information

(littéralement « le feedback »)<sup>1</sup>. La systémique dépasse le cadre artificiellement isolé de l'individu pour prendre pour objet d'étude le contexte dans lequel il évolue et les interactions qui s'y déroulent. Aux explications analytiques et linéaires héritées de la logique newtonienne, elle propose de substituer une vision holistique, circulaire et interactive. Au cœur de l'analyse figure le système, conçu comme un ensemble d'éléments interdépendants qui a ses règles de transformation et d'autocontrôle pour assurer son maintien. En psychologie, les représentants de cette approche comme la figure de proue Gregory Bateson donneront naissance notamment au mouvement des thérapies familiales. La famille comme système structuré avec ses règles devient l'objet d'étude. Dans cette conception, ce sont des interactions familiales problématiques qui font émerger des symptômes chez un des membres du système, qui est seulement le représentant « sacrifié » d'une dysfonctionnalité globale mais qui, par son trouble, permet au système de maintenir son équilibre ou « homéostasie ».

## Le tout est plus que la somme des parties

Le système est d'une autre nature que les parties qui le composent ce qu'une vision analytique qui vise une compréhension partie par partie ne peut appréhender pleinement. Réduire le corps humain à la somme de ses organes, c'est faire l'impasse sur toutes les propriétés du système en termes d'organisation et de régulation, de lien entre les parties, de vicariance ou suppléance de fonctions par d'autres, etc. L'analyse séparée de molécules d'hydrogène et de

---

1. Un bon exemple de système auto-régulé est celui d'une pièce chauffée par un thermostat : le thermostat recycle l'information apportée par la température ambiante en se mettant en route ou s'arrêtant automatiquement en fonction de cette température, ce faisant garantissant une stabilité thermique à l'ensemble.

d'oxygène ne nous permet pas d'anticiper que dans l'interaction de ces molécules sous la forme  $H_2O$ , nous obtiendrons quelque chose de fondamentalement différent de ces composantes. Cette eau prendra d'ailleurs des aspects différents (liquide, glace, vapeur) en fonction de l'environnement soulignant l'influence du contexte plus large. Le système que nous prenons pour référence est rarement un système fermé autarcique mais plongé dans une interaction avec d'autres systèmes ouverts qui l'influencent : le système formé par le manager, seul va ainsi être impacté par le système constitué avec son chef, lui-même inclus dans les systèmes plus larges de l'équipe, de l'organisation, du secteur concurrentiel, etc.

## Circularité et rétroaction

Chaque système a ses propres règles de fonctionnement et de régulation. La causalité linéaire classique (A cause B) doit être remplacée par une vision systémique qui est fondamentalement circulaire dans laquelle chacun est à la fois l'effet et la cause au travers de phénomènes de rétroaction ou feedback (A cause B qui cause A, etc.). Le système formé par le couple illustre une logique propre qui ne s'explique pas seulement par les deux personnes en présence mais se joue beaucoup dans leur mode de relation qui détermine une dynamique conjugale comme l'illustre cet exemple.



### Ça, c'est le bouquet !

Monsieur et Madame s'opposent souvent sur le fait que Monsieur est jugé insensible aux demandes d'affection de Madame et ne lui témoigne pas suffisamment de preuves d'amour. Un soir, il décide de se reprendre et rentre à la maison avec un bouquet de fleurs. Voilà ce que cela donne :

M. — Chérie, je suis rentré ! Je t'ai apporté des fleurs !

Mme. — Des fleurs ? Merci mais pourquoi ? Tu ne m'apportes jamais des fleurs ?

M. — Justement, j'ai voulu te faire plaisir !

Mme. — Mais c'est bizarre, ça ne t'arrive jamais ? !

M. — Bien justement, j'ai voulu changer cela.

Mme. — Oh toi tu me caches quelque chose, ce n'est pas normal !

M. — Mais non je t'assure, et moi qui pensais que cela te ferait plaisir...

Mme. — Ça suffit ! Comment s'appelle-t-elle !

M. — Oh tu m'embêtes, c'est la dernière fois que j'ai une attention pour toi...

...et le bouquet fut promptement envoyé à la figure de Madame.

Une explication causale linéaire, à laquelle risque de céder chacun des protagonistes quand il raconte cette histoire, renvoie chacun sur ses positions (c'est sa faute !) <sup>1</sup> et ne résout rien. Elle ne permet pas de comprendre la circularité du processus qui se joue et dans lequel chaque intervention des deux époux agit comme un feedback renforçateur qui contribue à la spirale qui amène cette crise (et alimentera les prochaines). La prise de conscience par chacun des deux de la nature systémique du processus dans lequel chacun alimente la colère de l'autre permet en revanche de comprendre leur co-action et responsabilité dans cette interaction négative et de communiquer pour désamorcer l'escalade.

## D'un monde compliqué à un monde complexe

La systémique nous projette dans un monde complexe dans lequel il n'y a pas une seule bonne réponse à une question du fait de l'interdépendance des facteurs régnant au sein d'un système. Le fait que ce système soit lui-même plongé

1. Lui : elle est complètement « parano », c'est sa faute ! Elle : il n'est jamais attentionné ce n'est pas normal et comme je suis à plaindre !

dans d'autres systèmes en interaction fait qu'une décision prise aura des effets attendus et des effets plus surprenants voire contre productifs<sup>1</sup>. De plus, même si je suis capable d'anticiper certains effets, je ne peux pas prédire avec certitude la façon dont va se dérouler un processus au sein d'un système complexe. La logique euclidienne dans laquelle A ou non-A doit être vrai est aussi battue en brèche par la conception systémique qui considère les choses comme des processus en évolution permanente et non des structures permanentes. A et non A sont possibles en même temps à un niveau supérieur. Ainsi l'être et le non-être trouvent une synthèse dans le concept de devenir qui est l'un et l'autre. La logique systémique est inclusive et non exclusive : je peux être un manager directif *et* participatif en fonction des situations. Je peux réussir ma vie professionnelle *et* maintenir un équilibre personnel.

## Conclusions managériales

### *Co-construction dans la circularité*

La logique systémique suggère une décentration de l'individu isolé pour s'intéresser, avant tout, au contexte relationnel dans lequel celui-ci interagit. Pour le manager, il est intéressant d'abandonner la causalité linéaire pour se replacer dans une vision plus interactionnelle et circulaire dans laquelle il prend conscience qu'il est le plus souvent dans une situation de co-construction sur laquelle il peut peser. Prenons un exemple : un manager se plaint de l'attitude perfectionniste et castratrice de son chef qui brise systématiquement toute initiative de sa part. Une analyse systémi-

---

1. Exemple d'effet pervers : j'augmente les primes au mérite dans un département pour encourager le chiffre d'affaires mais ce faisant je favorise la rétention d'informations, le non-partage et décourage le travail en équipe ce qui fait baisser le chiffre d'affaires.

que pourrait révéler que son chef nouvellement arrivé se sent en fait menacé dans ses attributions, défend sa légitimité devant ses subordonnés avec rigidité et qu'une attitude plus respectueuse et conciliante du cadre pourrait améliorer la relation. Un changement d'attitude du cadre participe, en effet, de l'enclenchement d'un cercle vertueux, où le chef, se sentant davantage validé dans son rôle hiérarchique, accepte plus les contributions de ce cadre, lequel, à son tour, se trouve mieux disposé à son égard, lui témoigne plus de respect, etc.

### *Et la responsabilité du système dans tout cela ?*

La vision systémique permet aussi de replacer les erreurs ou errements d'une personne dans une perspective plus globale. Ainsi la présence de comportements indésirables dans une entreprise interroge tout autant les personnes concernées par ces agissements que le système qui les a rendus possible. Un manager pervers qui sévit dans un groupe renvoie tout autant à une pratique individuelle punissable qu'à un ensemble de pratiques d'entreprise qui ont pu laisser advenir cette situation (culture de l'entreprise, modes de rémunération, processus de reporting et supervision, etc.). C'est tout le système qui doit alors être analysé et traité et pas seulement le coupable désigné.

### *L'entreprise, une grande famille ?*

Les entreprises comme les familles ont leurs histoires structurées autour de mythes fondateurs, d'événements de vie, de conflit de loyauté, de jeux d'alliance et de pouvoir. L'approche systémique permet une lecture particulière de ces interactions. Ainsi en est-il de ce chef qui se heurte lors de la prise d'un nouveau poste à des loyautés invisibles envers l'ancien patron qui font qu'il est rejeté par l'équipe en dépit de ses efforts : pour cette équipe, accepter l'un

serait trahir l'autre<sup>1</sup>. La fusion de deux organisations est aussi souvent le théâtre d'un affrontement entre deux logiques et deux systèmes de croyances et d'allégeance. La systémique nous permet de replacer ces interactions dans un cadre conceptuel riche et d'inscrire l'individu dans un système plus large d'appartenance. Cette approche offre aussi des grilles de lecture pour l'observation du fonctionnement d'une équipe : nature de la mission groupale, phénomènes de coalitions, de jeux de pouvoir, de choix de bouc émissaires, de délégation de certains devoirs à une personne, de confusion des territoires, etc.

Mozart nous rappelle que « la musique est entre les notes ». La systémique nous interpelle dans ces espaces, ces entre-deux d'interdépendance entre les personnes dans lesquels se négocie la santé du système.

L'interdépendance des parties d'un système fait aussi qu'une toute petite vis, en apparence insignifiante, dans un carburateur a le pouvoir, si elle manque, de stopper la plus belle mécanique dans une cruciale traversée d'un désert. Le *Traité des Pères*<sup>2</sup> nous enseigne : « Ne dédaigne aucun homme et ne méprise aucune chose car il n'y a pas d'homme qui n'ait son heure et il n'y a pas de chose qui ne trouve sa place. » Une morale très systémique !

---

1. À la manière de ces conflits de loyauté familiaux que subissent les enfants entre parents biologiques et parents adoptifs et qui les laissent dans des situations difficiles.

2. En hébreu, *Pirké Avot*, recueil de maximes de sages d'Israël autour de l'ère chrétienne.

### **Ce qu'il faut retenir**

- L'approche systémique naît dans les années cinquante de la convergence entre la théorie générale des systèmes et la cybernétique.
- Elle dépasse le cadre artificiellement isolé de l'individu pour prendre pour objet d'étude les systèmes dans lesquels il évolue et les interactions qui s'y déroulent.
- L'approche systémique insiste sur le fait que le tout est d'une autre nature et plus que la somme des parties. Circularité des processus et phénomènes de rétroaction sont des clés ouvrant sur un monde complexe.
- Il existe des parallèles importants entre l'entreprise et la famille, objet d'étude des thérapies systémiques familiales. Ces deux systèmes peuvent utilement s'analyser à partir des outils systémiques.

### **Voir aussi**

Caractéristiques des équipes performantes.

### **Pour aller plus loin**

KOURILSKY F. (2004). *Du désir au plaisir de changer*, Paris, Dunod, 3<sup>e</sup> éd.

MALAREWICZ A. (2005). *Systémique et entreprise*, Village Mondial.

SENGE P. (2000). *La Cinquième Discipline*, Paris, Éditions Générales First.

## **24 L'union fait la force ?**

### ***Caractéristiques des équipes performantes***

---

Le travail d'équipe est au cœur de la performance organisationnelle. L'organisation taylorienne, hiérarchique, est de plus en plus remplacée par des fonctionnements en réseau plus souples qui mettent beaucoup plus en avant la nécessité de travailler ensemble dans des groupes dont la durée de vie est variable. La complexité et la rapidité d'évolution de l'environnement rendent très difficile la réunion de toutes les compétences nécessaires autour d'une même personne. Il faut donc travailler ensemble ! Ce fonctionnement collectif présente beaucoup d'avantages : deux cerveaux valent mieux qu'un, il permet de rassembler un ensemble de savoirs et de compétences plus larges et plus riches pour prendre des décisions et s'adapter en connaissance de cause ; il permet de voir se confronter des points de vue différents pour parvenir à de meilleures décisions<sup>1</sup> ; il fait qu'une décision prise de façon consensuelle a plus de chance d'être portée et relayée par les personnes qui en ont été des co-acteurs et responsables, etc. Ce fonctionnement collectif présente aussi des inconvénients : processus coûteux en temps et en énergie pour rassembler les personnes, coordonner leur action et parvenir à des décisions collectives ; phénomènes propres aux groupes qui biaisent les processus de décision : pressions à la conformité (*cf.* section 13) vers une pensée unique limitant la créativité et

---

1. La psychologie du développement montre l'importance pour l'évolution de la personne de ce qu'on appelle le « conflit socio-cognitif », c'est-à-dire la confrontation dynamique de ses savoirs avec celles de l'autre, permettant de transcender les différences et de parvenir à une solution commune meilleure.

la valeur ajoutée, effet de polarisation vers le leader ou le groupe majoritaire et/ou vers des décisions plus risquées<sup>1</sup>, au contraire, radicalisation du propos pour soutenir une thèse minoritaire, risque du consensus mou qui ne satisfait personne<sup>2</sup>, etc.

## Construction d'une équipe

Comment se construisent les équipes ? Tuckman (1965)<sup>3</sup> propose un modèle générique en cinq phases permettant de définir le développement des équipes :

- la phase initiale de « formation » (*forming*) du groupe est centrée sur la définition des objectifs de l'équipe. L'incertitude et la prudence règnent parmi les membres dans l'attente d'une clarification de leurs rôles respectifs. Des premières règles de fonctionnement commencent à émerger ;
- la phase « d'agitation » (*storming*) qui suit est placée sous le signe du conflit sur la raison d'être et la direction du groupe. Le leadership (s'il n'a pas été désigné préalablement) et l'attribution des responsabilités s'affirment à ce stade ;
- la phase de « stabilisation » (*norming*) est marquée par l'émergence d'une norme groupale, d'une identité d'équipe et le développement de relations plus étroites entre les membres. Les récalcitrants sont à ce stade priés de se conformer au groupe et la cohésion se renforce ;

1. L'effet de polarisation montre que les attitudes de groupe peuvent être plus extrêmes que celles des individus qui le composent contrairement à l'opinion courante selon laquelle le groupe incite à la prudence ou la modération.

2. Cf. la phrase de W. Churchill qui nous rappelle qu'un « chameau est un cheval de course dessiné par un comité ».

3. Tuckman B. (1965). « Developmental sequences in small groups », *Psychological Bulletin*, 63.

- la phase « d'action » (*performing*) est placée sous le signe de l'opérationnel. L'énergie dépensée précédemment à établir des règles de fonctionnement et à se connaître est focalisée ici sur les tâches à réaliser.
- enfin la dernière phase est celle de la « dispersion » (*adjourning*) ou l'équipe se prépare à être démantelée car son objet n'a plus de raison d'être (par exemple, réalisation d'un projet pour une équipe *ad hoc*)

Les exercices de cohésion d'équipe (*team building*) prennent souvent comme toile de fond le degré de développement ou de maturité d'une équipe. Tel un être humain, certaines équipes restent en effet bloquées à une phase de développement ou ne résolvent pas tous les défis présentés par cette phase ce qui les empêche de fonctionner de façon performante (désaccord sur les objectifs ou la vision, lutte de leadership, communication déficiente...).



### Coaching d'équipe

Nous sommes appelés pour un coaching d'équipe d'un comité de direction d'une filiale d'un grand groupe. Le leader d'équipe, imposé par la direction centrale, a remplacé un chef charismatique apprécié. Pris dans ce « conflit de loyauté », les membres de l'équipe acceptent mal son leadership d'autant plus que beaucoup plus directif, il tranche avec le management précédent. Ce nouveau chef a mis en place une nouvelle stratégie, insuffisamment partagée avec le groupe qui ne la relaie pas. Les difficultés relationnelles existantes sous le précédent chef s'exacerbent, on observe ainsi : des coalitions (éphémères) et des luttes de pouvoir, des confrontations qui tournent souvent au conflit ouvert, des malentendus profonds entre les membres entretenus par un manque d'écoute et de dialogue ; la compétition qui prend le plus souvent le pas sur la coopération. Les réunions d'équipe sont improductives (agenda non tenu, processus décisionnel défaillant, absences, manque de ponctualité...).

Mais au fait qu'est-ce qui fait une équipe performante ?

## Caractéristiques d'une équipe performante

Au-delà de spécificités liées au contexte d'intervention, un certain nombre d'études suggère que les équipes performantes partagent des caractéristiques communes :

- taille du groupe : plus le groupe est nombreux, plus il risque d'être hétérogène et difficile à (se) manager. Au-delà de quinze personnes, la coordination sera souvent problématique. Une taille de groupe de cinq à sept personnes semble efficace, pour concilier diversité et agilité décisionnelle (l'imparité garantit de pouvoir trancher) ;
- clarté des objectifs : les équipes performantes ont une idée précise des objectifs à atteindre et des moyens à mettre en œuvre ;
- engagement des membres : ceux-ci sont acteurs et porteurs de la vision de l'équipe et mettent de façon loyale leur énergie au service de l'engagement collectif ;
- compétences clés et complémentaires : les membres réunissent des savoirs et des compétences clés mis au service des objectifs du groupe ; les personnalités et les forces/faiblesses des membres sont par ailleurs complémentaires et s'expriment de façon synergétique ;
- communication et négociation : les membres de l'équipe communiquent de façon claire et efficace et savent négocier entre eux de façon flexible pour s'adapter à des situations nouvelles ;
- confiance et soutien mutuels : les membres du groupe se respectent et croient dans les capacités de chacun ; le groupe est structuré pour accueillir, développer et évaluer les personnes de façon motivante ;

- qualité du leadership : manager, leader, coach, le chef d'équipe performant clarifie la vision et les objectifs, instille la confiance, permet à chacun de se développer en contribuant au groupe.

## Conclusions managériales

De façon générale, les décisions collectives sont plus précises, plus créatives et de meilleure qualité que les décisions individuelles qui, néanmoins, sont plus rapides. Et pourtant fréquemment, les équipes fonctionnent de façon insatisfaisante. Les synergies attendues d'un fonctionnement en groupe ne se matérialisent pas : 1 + 1 font rarement 2 et souvent moins comme le démontrent, de façon répétée, les combinaisons d'entreprises qui détruisent de la valeur patrimoniale pour l'entreprise acheteuse<sup>1</sup>.

### *Obstacles à la performance collective*

Le modèle de développement des groupes de Tuckman (formation, agitation, stabilisation, action, dispersion) a inspiré un certain nombre de modèles de formation d'équipes utilisé en coaching et peut permettre de diagnostiquer et de remédier aux obstacles à un fonctionnement performant du groupe. Quels sont ces obstacles que l'on retrouve de façon récurrente ?

- un manque de clarté dans les valeurs ou les objectifs du groupe résultant d'un développement insatisfaisant de l'équipe qui reste bloquée au stade des phases initiales. L'incertitude dans les rôles de chacun va perdurer et les

---

1. Dans une majorité des cas, les études de fusions/acquisitions suggèrent une destruction de valeur pour les actionnaires de l'entreprise acheteuse qui aura « surpayée » (la capitalisation boursière de l'ensemble quelque temps après la fusion et inférieure à la somme des deux capitalisations boursières pré-fusion).

- relations entre les membres restent marquées par la prudence et l'inconfort ;
- la contestation pour le leadership qui perdure empêche de dépasser la phase d'agitation. Le groupe voit se former des sous-groupes défendant des intérêts individuels avec des luttes intestines qui réduisent le travail synergétique entre membres ;
  - la phase de stabilisation ne permet pas aux membres qui ont pourtant pu résoudre leur problème de leadership et clarifier leurs rôles respectifs dans l'équipe de créer des relations suffisamment étroites et empreinte de confiance ; une communication insuffisante fait que l'on se parle peu et que l'on s'écoute encore moins ;
  - la phase d'action peut être perturbée par toutes les limites précédemment évoquées mais aussi par des difficultés opérationnelles de l'équipe qui peine à traduire ses objectifs en indicateurs d'action clairs, et à fonctionner de façon efficace en mode exécution (manque de coordination dans l'action, réunions anarchiques, manque de suivis de projets, difficulté à évaluer le résultat des actions, etc.).

### *Maturité et performance du groupe*

Les caractéristiques des équipes performantes font qu'elles passent avec succès les différentes étapes de développement et qu'elles font preuve en général d'un grand niveau de maturité. Ce niveau de maturité s'exprime à différents niveaux et notamment par un engagement de tous autour d'objectifs précis ; chaque membre de l'équipe est ainsi porteur de la vision du groupe (même en l'absence du leader), à la façon d'une cellule d'un corps qui est porteuse du code génétique de l'ensemble et qui réalise son programme particulier pour cet ensemble ; le sentiment d'appartenance est fort ; la communication est bonne : les

considérations personnelles sont prises en compte, les sentiments de chacun sont librement et spontanément exprimés, la confrontation et le feedback sont encouragés dans un esprit de respect des positions de chacun ; les différences de personnalité sont vues non pas comme un obstacle à une pensée unique mais comme un enrichissement pour l'équipe et un facteur de créativité encouragée ; les rôles et les procédures sont flexibles ; enfin, de façon essentielle, le leadership est le plus possible, garant de ces conditions.

Les réunions ou séminaires d'équipe permettent de travailler sur la maturité et la cohésion des groupes. Les actions de coaching d'équipe et *team building* impulsées par le leader d'équipe reprennent souvent ces principaux enjeux. Ainsi :

- la clarification des objectifs et l'accord de tous sur une stratégie partagée peuvent faire l'objet d'exercices dans lesquels chaque membre est amené à partir d'une réflexion individuelle préalable à présenter au reste du groupe (qui écoute !) sa vision des enjeux stratégiques et opérationnels, son analyse SWOT<sup>1</sup> et ses recommandations ; le groupe est amené collectivement à travailler à une synthèse des contributions de tous pour faire émerger la vision groupale ;
- le travail sur une meilleure communication peut s'appuyer sur des outils diagnostiques de perception de soi et des autres (*cf.* section 20 sur les *styles sociaux*) qui permettent de comprendre que les différences, traditionnellement source d'incompréhension, peuvent aussi et avant tout être source d'efficacité accrue pour le groupe ; la communication peut aussi être facilitée par un travail en *one to one* et en *one to many* dans lequel chacun

---

1. Analyse SWOT pour *Strengths/Weaknesses/Opportunities/Threats* ; analyse stratégique des forces/faiblesses, opportunités et menaces d'un groupe à un moment *t*.

reçoit des feedbacks sur ses modes de fonctionnement et des pistes de travail pour mieux fonctionner ; des exercices peuvent aussi montrer l'intérêt d'une démarche de coopération plutôt que de compétition ;

- le travail opérationnel peut s'appuyer sur une analyse suivie du groupe dans le temps par un observateur externe pour observer et améliorer les modes décisionnels et l'efficacité des interactions à la faveur de comités exécutifs ou de direction.

### **Ce qu'il faut retenir**

- La complexité et la rapidité d'évolution de l'environnement rendent essentiel le travail en équipe.
- Le développement d'une équipe peut se conceptualiser comme un processus en cinq étapes : formation, agitation, stabilisation, action, dispersion.
- Une équipe performante est caractérisée par la clarté des objectifs, l'engagement des membres, la présence de compétences clés et complémentaires, une bonne communication, la confiance et le soutien mutuels et un leadership de qualité.
- Les équipes présentant une maturité insuffisante sont marquées par une confusion dans les objectifs, des luttes pour le leadership, une communication insuffisante et un manque de confiance entre les membres ainsi que des dysfonctionnements opérationnels.
- Les séminaires d'équipe peuvent améliorer la maturité d'équipe par un travail sur le partage d'une vision commune, l'amélioration de la communication, le développement de la confiance et une meilleure exécution des tâches.

### **Voir aussi**

Influence sociale normative - Styles sociaux – Le dilemme du prisonnier.

## Pour aller plus loin

CARDON A. (2003). *Coaching d'équipe*, Paris, Éditions d'Organisation.

GIFFARD M., MORAL M. (2007). *Coaching d'équipe*, Paris, Armand Colin.

DYER W.G. (1994). *Team Building : Current Issues and New Alternatives*, 3<sup>e</sup> éd., Addison-Wesley.

## 25 Vous gérez comment...? *Le stress du manager*

---

« Tant que l'homme se saura mortel, il ne sera pas complètement décontracté. » Woody Allen pose à sa façon le débat sur le stress. D'un manque de « décontraction » à une souffrance aux conséquences parfois dramatiques, le stress<sup>1</sup> recouvre des réalités très hétérogènes. Au travail, ce stress peut être alimenté pêle-mêle par la pression vers plus de performance, le fonctionnement dans l'urgence, l'insécurité de l'emploi, la peur de ne plus être à la hauteur, l'ambiguïté ou le conflit de rôle, les mauvaises relations avec les supérieurs, les pairs ou subordonnés, une ambiance délétère au travail, les changements, les restructurations, le déséquilibre entre vie personnelle et vie professionnelle, les tensions sur la famille engendrées par le travail, etc. Mais au fait qu'est-ce que c'est exactement le stress ?

---

1. Terme emprunté de l'anglais signifiant « contrainte », « effort », « tension » venant initialement du latin (*stringere*, « serrer ») puis de l'ancien français qui aurait donné « détresse ».

## Le stress, c'est quoi ?

Le « père » du stress moderne, Hans Selye le définit « comme une réponse de l'organisme en vue de s'adapter à toute demande de son environnement ». Le stress est ainsi une réaction normale, inévitable, souvent utile mais potentiellement source de dérèglement si elle est trop intense ou fréquente. Selye conceptualise le syndrome d'adaptation générale (1956) composé de trois phases :

- une réaction d'alarme, phase de choc permettant une mobilisation instantanée des ressources pour une adaptation performante ;
- une seconde phase de résistance qui représente une adaptation plus durable à la situation ;
- enfin si la situation de stress se prolonge, l'organisme peut se trouver débordé avec une phase d'épuisement.

Toutes les personnes ne sont pas égales devant le stress et les théories suivantes vont mettre davantage l'accent sur l'individu et sa perception de la situation. R. Lazarus (1966) insiste sur la dimension subjective du stress. Pour lui, l'évaluation que la personne fait de la situation et la perception de ses ressources mobilisables jouent un rôle déterminant. La personne schématiquement se pose deux questions : « Est-ce un problème/une menace ? » et si oui : « Ai-je les ressources pour y faire face ? » R. Karasek (1981) lui, insiste particulièrement sur l'importance de trois dimensions différentes du stress au travail qui sont : les exigences de la tâche, le degré de contrôle qu'à la personne et le soutien social offert par les collègues et la hiérarchie.

## Les facteurs de stress

Le stress est déclenché par un événement, considéré comme un facteur de stress ou stressueur. Par exemple, vous êtes en train de jouer à *Tetris* sur votre ordinateur ou de finir

un sudoku lorsque votre chef entre soudainement dans votre bureau... Les premiers travaux sur le stress se sont intéressés à l'analyse des principaux stressseurs pour la personne.

## L'échelle de stress de Holmes et Rahe



### Facteurs de stress

Holmes et Rahe ont suivi plus de cinq mille patients cardiaques sur une période de trente ans et ont produit en 1967 une échelle importante, composée de quarante-trois événements de vie ordonnés en fonction de leur impact sur la vie des personnes. Le score total de stress pour un sujet était obtenu en additionnant les poids respectifs des événements de vie signalés par la personne. Les premiers items de cette échelle sont présentés dans le tableau ci-dessous.

### Extrait de l'échelle de stress des quarante-trois événements de vie

| Événements                              | Impact de stress |
|---|------------------|
| Mort du conjoint                        | 100              |
| Divorce                                 | 73               |
| Séparation conjugale                    | 65               |
| Période de prison                       | 63               |
| Décès d'un parent proche                | 63               |
| Blessure personnelle ou maladie         | 53               |
| Mariage                                 | 50               |
| Licenciement                            | 47               |
| Réconciliation conjugale                | 45               |
| Mise à la retraite                      | 45               |
| ...                                     |                  |
| Réadaptation professionnelle            | 39               |
| Modification de la situation financière | 38               |
| ...                                     |                  |
| Difficultés avec son patron             | 23               |

Cette échelle met en avant les principales sources de stress, personnelles et professionnelles. Elle montre aussi que des facteurs négatifs mais aussi positifs peuvent créer du stress car celui-ci naît avant tout d'une demande d'adaptation de l'environnement. Elle s'est avérée néanmoins peu utile pour prédire avec fiabilité ce qui va arriver à tel ou tel individu car un élément essentiel est la réaction personnelle de chacun par rapport au stresser. En reprenant l'exemple précédent d'une irruption de votre chef dans votre bureau pendant que vous jouez sur votre ordinateur, vous pouvez conclure que ce n'est pas un problème et gérer la situation en lui montrant votre score, en lui parlant de la nécessité de se détendre après ce lourd projet que vous avez bien mené, ou conclure après une brève analyse de la situation que vous êtes dans une situation délicate et... commencer à stresser.

## Conséquences du stress

Les conséquences négatives du stress représentent l'échec de l'adaptation de la personne aux demandes de l'environnement. Ces effets du stress peuvent s'observer sur trois grandes dimensions :

- sur un plan physiologique, le stress peut s'observer sous la forme de fatigue, tensions musculaires, de maux de tête, coliques, troubles du sommeil, de l'appétit, maladies de la peau, voire maladies coronariennes ou cardiovasculaires ;
- sur un plan psychologique, les manifestations incluent irritabilité, perte de confiance en soi, baisse de la motivation, diminution de la créativité, perte de concentration, développement d'un état dépressif ;
- sur un plan comportemental et émotionnel, le stress peut se matérialiser sous la forme d'agressivité, de crise de

larmes, d'isolement social, de prise accrue d'alcool, de tabac, de sucre, de caféine, de médicaments.

Une gestion du stress efficace doit se faire idéalement à tous ces niveaux.



## Conclusions managériales

La prévention et la gestion du stress peuvent se faire schématiquement de deux façons : en diminuant les sources de stress et/ou en développant ses capacités à y faire face. L'efficacité maximale est obtenue par une action combinée sur les trois plans précédemment identifiés<sup>1</sup>.

### *Auto-observation et relaxation*

Au niveau physiologique : par l'auto-observation où l'on prend le temps d'écouter son corps et les signaux qu'il nous envoie (tensions, douleurs, autres difficultés somatiques...)

1. Cf. notamment *La Gestion du stress*, Dr André, Légeron, Lelord, Éd. Bernet Danilo, 1998.

pour comprendre comment nous entrons sous stress et quels sont les stressés privilégiés. Le corps ne pouvant faire deux choses contraires à la fois, il est très efficace de contrer les situations de stress par des techniques de relaxation : relâchement musculaire des foyers de tension habituels comme la mâchoire, le cou, les épaules, le dos, associé à une respiration lente et profonde et une visualisation en imagination d'images reposantes et positives.

### *Examen des croyances limitantes et pensée positive*

Au niveau psychologique, une diminution du stress passe souvent par un ré-examen de croyances internes trop contraignantes ou excessives qui colorent notre façon d'être et de faire. Il s'agit de se libérer d'un monologue intérieur tyrannique sur les thèmes de « je dois toujours donner 100 % », « il faut contenter tout le monde à tout moment », « le travail doit être absolument parfait ou alors il vaut mieux ne rien faire » ; d'anticipations d'échec annoncées par la pensée automatique « je n'y arriverai pas » qui bloque nos tentatives de résolution des problèmes. Ce travail de restructuration cognitive (cf. section 4 sur le *cognitivism*) permet de se libérer d'impératifs paralysants, de diminuer l'autocritique, de reconnaître les aspects satisfaisants de son travail et les progrès réalistes à accomplir et de réévaluer positivement la valeur de son action.

### *Affirmation de soi, hygiène de vie et soutien social*

Au niveau comportemental et émotionnel, la gestion du stress passe par une attitude d'affirmation de soi, ni agressive, ni inhibée dans laquelle la personne met en avant ses besoins dans le respect de la position d'autrui : développement de la capacité à dire non et apprentissage de techniques d'affirmation (refuser à la façon d'un « disque rayé », pas d'autojustification défensive, recherche empathique

mais ferme d'une solution, savoir répondre à la critique...); expression assumée des émotions (cf. section 19 sur l'*intelligence émotionnelle*); bonne gestion du temps (« *to do lists* », éviter la procrastination, dire non...). La gestion du stress passe aussi par l'adoption d'une bonne hygiène de vie : meilleure alimentation (moins de sucre, de grignotage, plus de fruits, d'eau); du sommeil, clef pour une régénération des forces physiques et psychologiques; une activité physique aux effets anti-dépresseurs et anxiolytiques bien démontrés; la réduction de la prise d'alcool, tabac, caféine, médicaments. Enfin et de façon essentielle, elle passe par la recherche de soutien social (soutien affectif, matériel, informationnel), que ce soit avec ses collègues de bureau, son conjoint, ses amis et l'évitement de l'isolement.

Preuve de notre compétence, nous résolvons quotidiennement plus de 90 % des problèmes que nous rencontrons sans qu'ils deviennent nécessairement des facteurs de stress importants. Voilà quelques pistes pour les 10 % restants...

### **Ce qu'il faut retenir**

- Le stress peut être défini avec Hans Selye « comme une réponse de l'organisme en vue de s'adapter à toute demande de son environnement ».
- La réaction de la personne au stress est éminemment personnelle et dépend de son évaluation de l'importance du problème et de sa capacité à faire face.
- Les conséquences négatives du stress peuvent s'observer sur trois plans : physiologique, psychologique et comportemental. Les techniques anti-stress visent à diminuer le stress ou augmenter la capacité de la personne à le gérer.
- Une bonne gestion du stress doit se faire à ces trois niveaux : auto-observation et relaxation; restructuration cognitive; techniques d'affirmation de soi, d'expression des émotions, de gestion du temps, de recherche d'une meilleure hygiène de vie et de soutien social.

## Voir aussi

Cognitivism – Intelligence émotionnelle – Bonheur du manager.

## Pour aller plus loin

ANDRÉ C., LÉGERON P., LELORD F. (1998). *La Gestion du stress*, Éditions Bernet-Danilo, coll. « Essentialis ».

ANGEL P., AMAR P., GAVA M.-J., VAUDOLORN B. (2005), *Développer le bien-être au travail*, Dunod.

CUNGI C. (2004). *Savoir gérer son stress*, Paris, Éditions Retz, 3<sup>e</sup> éd.

# 26 Et si vous coachiez ?

## *Le manager coach*

---

Le coaching<sup>1</sup> se développe de façon significative en France depuis une quinzaine d'années. Il se définit comme l'accompagnement d'une personne ou d'un groupe de personnes dans la réalisation d'objectifs professionnels ou personnels. Au travers d'un partenariat favorisant l'autonomisation, le coach aide la personne coachée à lever des obstacles à son développement, faire émerger de nouvelles ressources et compétences, améliorer sa performance et exprimer son potentiel. Inspiré initialement du domaine sportif où le coach est la personne qui aide le champion à développer ses performances physiques mais aussi psychiques et émotionnelles, le coaching pénètre progressivement

---

1. De l'anglais *to coach* signifiant « entraîner », « motiver », issu du français « coche » (lui-même dérivé du hongrois *kocsis*), signifiant au XVI<sup>e</sup> siècle, une voiture tirée par des chevaux pour le transport des voyageurs et conduit par un « cocher », ce qui évoque bien le rôle d'accompagnateur du coach.

le monde de l'entreprise, confrontée à des objectifs similaires en termes de recherche d'excellence.

## Le coaching : pour quoi faire ?

Le coaching est en progression rapide parmi les dirigeants et les managers. Les situations les plus fréquentes d'accompagnement incluent la prise d'un nouveau poste, le développement de l'efficacité personnelle, le management d'une équipe ou les problématiques relationnelles. Les apports du coach peuvent être synthétisés autour de trois principaux éléments :

- la création d'une alliance relationnelle, fondée sur la confiance pour favoriser un partenariat entre coach et coaché ;
- la capacité à clarifier et faire émerger une demande et un contrat de travail en identifiant les véritables besoins et enjeux du coaché ;
- l'effet de stimulation représenté par le coach qui permet une prise de recul, un effet miroir, l'élargissement des perspectives et l'apprentissage de comportements et de croyances plus mobilisateurs pour le coaché.



Dans un travail universitaire en psychologie sur l'évaluation du coaching (2006), l'auteur a trouvé que le coaching se traduisait par une meilleure performance dans la réalisation d'objectifs préalablement fixés. Parmi les explications citées par les personnes coachées figurent « la verbalisation », « la prise de recul », « l'acquisition de clefs de lecture », « une meilleure compréhension de soi et des autres », « l'existence d'un espace d'expérimentation et de préparation à l'action », « l'apport d'un regard extérieur pour prendre confiance en soi », « le sentiment d'être écouté et soutenu ». Les coachés citent par ailleurs comme principaux ingrédients

du changement « leur motivation à évoluer », « la qualité de la relation avec le coach » et « les qualités personnelles » de celui-ci, les « feedbacks de l'environnement qui valident leur action ». Ils recommandent le coaching pour : « mieux appréhender son environnement de travail », « aider à se projeter dans l'avenir », « surmonter les phases de transition et de changement professionnel » et pour « travailler sur des comportements précis dans des situations concrètes ».

## Manager ou coacher : il faut choisir ?

Un des apports clés du coach est de restituer une vision externe des enjeux et du système d'appartenance auquel le coaché est confronté. Cette position de miroir est d'autant plus utile qu'elle doit réfléchir et renvoyer le plus objectivement possible des interrogations, ressentis, feedbacks sur les situations vécues par le coaché. La difficulté première du *manager coach* provient donc de l'ambiguïté de sa position : il est non seulement une partie prenante, voire structurante, du système dans lequel évoluent ses collaborateurs mais aussi en position hiérarchique avec des objectifs différents et une capacité de contrainte. Les vertus importantes d'externalité, d'objectivité et de neutralité sont ici absentes. Position bancale du « manager coach » menacée d'être carrément intenable et irréaliste? Pas nécessairement car ce dont il s'agit et ce qui est possible pour le manager, c'est, tout en assumant pleinement les droits et devoirs attachés à sa position hiérarchique, d'adopter une posture de coach au sens où celle-ci met en avant l'accompagnement et le développement de ses collaborateurs au service de l'efficacité individuelle et collective. Cette posture s'appuie sur une philosophie, une attitude et des techniques :

- une philosophie d'abord qui considère que le collaborateur est un être humain en devenir, qu'il a en lui, un

potentiel à développer et que le manager coach, doit créer un espace pour favoriser l'expression de ce potentiel et son autonomisation ;

- une attitude dans laquelle le manager coach fait le pari de la confiance et de la co-construction avec l'autre. Savoir trancher donc, prendre des décisions, diriger mais aussi solliciter l'autre et le mettre en position de trouver ses propres solutions. Cette confiance peut être une formidable source d'encouragement et de stimulation pour l'autre (cf. section 12) ;
- enfin, des techniques d'accompagnement qui permettent de clarifier les besoins de chacun en mettant en avant des qualités d'écoute, de questionnement, d'empathie, une capacité de feedback et de confrontation pour faire progresser l'autre et créer une dynamique relationnelle positive.



## Conclusions managériales

Résumons-nous : le manager coach est avant tout un manager avec ce que cela implique en responsabilités de planification, d'organisation, de direction et de contrôle, qui adopte une posture de coach avec ses collaborateurs (mais aussi potentiellement ses pairs ou hiérarchiques). Cette posture met au cœur de son action une attitude et des techniques destinées à favoriser la montée en compétence le développement et l'autonomisation de ses collaborateurs pour les rendre plus performants.

### *Une démarche de co-construction*

Le manager coach part du postulat que le collaborateur a en lui, le potentiel pour trouver ses propres solutions et qu'il doit souvent agir en catalyseur, en facilitateur en mobilisant ses énergies. Il le fait par une approche qui, quand c'est possible (par exemple dans des situations où il n'y a pas d'urgence, de réponse évidente, quand l'autre est capable ou en attente d'une autonomie élevée...), tend moins à imposer sa vision qu'à inviter l'autre à être pleinement acteur et co-constructeur de solutions par un questionnement socratique (que puis-je faire pour t'aider par rapport à ce problème ? de quoi as-tu besoin ? que te manque-t-il pour y arriver ?...), par la délégation et la confiance.

### *L'accompagnement vers l'autonomisation*

Un des objectifs du manager coach est de favoriser le développement et l'autonomisation de ses collaborateurs<sup>1</sup>. La capacité et la demande d'autonomie ne sont pas les mêmes pour tous et le manager devra accompagner ses collaborateurs en fonction de leurs caractéristiques propres : ainsi devant un collaborateur dépendant et peu autonome, il aura à cœur de l'aider en offrant un cadre protecteur et directif

mais qui encourage graduellement l'expression de désaccords, une plus grande tolérance à la critique et à la solitude. Face à un collaborateur plus indépendant, le manager coach pourra utilement valider ses comportements d'autonomie mais aussi encourager le besoin de relation et les avantages liés à l'appartenance à l'équipe.

### *Des qualités interpersonnelles*

La communication et les qualités interpersonnelles jouent un rôle clé dans le développement des personnes. Les outils du manager coach incluent la capacité d'écoute, de questionnement et de reformulation à la base du comportement empathique, le feedback fréquent qui permet de donner de l'information et de la reconnaissance en validant certains comportements et en décourageant d'autres, la capacité de confrontation bienveillante qui dit les choses, la flexibilité comportementale pour aller dans le référentiel et les valeurs de l'autre, la cohérence dans l'action (l'arbitraire des décisions est très déstabilisant), un comportement d'exemplarité dans lequel le manager dit ce qu'il fait et fait ce qu'il dit, qui est source d'inspiration et de modelage pour le collaborateur.

Après, il ne reste plus qu'à espérer que le manager du manager soit lui aussi un coach.

- 
1. Pas d'angélisme là-dedans. Le développement de l'autonomie est central dans la motivation des personnes et un enjeu clef d'efficacité organisationnelle. On le mesure notamment dans ces situations nombreuses où il n'y a pas de successeur pour un poste car les personnes ont été insuffisamment autonomisées. Contrôler/déléguer de façon limitée ne suffit pas, il faut aussi accepter de laisser de l'espace à l'autre.

### Ce qu'il faut retenir

- Le coaching se définit comme l'accompagnement d'une personne ou d'un groupe de personnes dans la réalisation d'objectifs.
- Le coach aide la personne coachée à améliorer sa performance et exprimer son potentiel au travers d'un partenariat favorisant l'autonomisation.
- La difficulté du *manager coach* vient de l'ambiguïté de sa position qui l'empêche d'être externe et objectif par rapport aux problématiques de ses collaborateurs.
- Cette posture difficile renvoie à une philosophie, une attitude et des techniques qui mettent au centre le développement et l'autonomisation des collaborateurs au service de l'efficacité individuelle et collective.

### Voir aussi

Approche cognitivo-comportementale – Analyse transactionnelle.

### Pour aller plus loin

ANGEL P., AMAR P. (2006). *Que sais-je ? Le coaching*, Paris, PUF, 2<sup>e</sup> éd.

ANGEL P., AMAR P., DEVIENNE E., TENCÉ J. (2007). *Dictionnaire des coachings*, Paris, Dunod.

LENHARDT V. (2002). *Responsables porteurs de sens*, Paris, Insep Consulting, 2<sup>e</sup> éd.

## 27 Compétition ou coopération ? *Le dilemme du prisonnier*

---

Un sujet important qui se pose à toute organisation est l'optimisation du contrat social qui lie ses membres et spécifiquement la conciliation de l'intérêt individuel avec le bien-être collectif. Cette question se pose bien évidemment pour chaque entreprise qui doit créer les conditions pour que les acteurs mettent le plus possible leurs intérêts personnels au service de la performance collective. La tentation est pour chacun de se préoccuper avant tout de maximiser son gain individuel avant de penser au bien collectif. Ceci se traduit par des stratégies qui mettent au premier plan la compétition entre les acteurs au détriment de la coopération car les intérêts de chacun sont rarement complètement alignés. Mais au fait qu'est-ce qui marche le mieux ?

Cette thématique nous introduit dans des dilemmes décisionnels plus largement étudiés sous le nom de théorie des jeux. Un jeu est, au sens large, toute situation mettant aux prises des individus qui interagissent en vue d'un objectif, avec des règles. Le champ est donc illimité : une négociation dans l'entreprise, une dispute avec votre conjoint, une rencontre sportive représentent autant de jeux dans lesquels vont être déployés des stratagèmes. Un exemple de la complexité de ces enjeux de compétition/coopération où se heurtent intérêt individuel et collectif nous est donné par le classique dilemme du prisonnier.



### **Le dilemme du prisonnier**

Le dilemme du prisonnier a été inventé en 1950 par deux mathématiciens Melvin Dresher et Merrill Flood et repris sous différentes formes. Dans sa version classique, deux individus A et B sont faits prisonniers suite à un délit grave qu'ils ont

commis ensemble. Le policier qui les interroge n'a en main que des preuves pour les inculper pour un délit mineur. Il leur propose alors à chacun, sans qu'ils puissent se consulter, le marché suivant : si l'un des deux seulement accepte de témoigner contre l'autre (s'il « trahit »), il sera libre et on utilisera sa déposition pour condamner l'autre à une peine de dix ans de prison ; si les deux avouent, ils écoperont d'une sentence plus légère de cinq ans ; si aucun n'avoue (si les prisonniers « coopèrent » entre eux), chacun recevra la peine minimale pour le délit plus léger, soit six mois. Le tableau suivant récapitule les enjeux pour A et B :

|                  | <b>B coopère</b>          | <b>B trahit</b>     |
|------------------|---------------------------|---------------------|
| <b>A coopère</b> | A et B : 6 mois de prison | A : 10 ans, B libre |
| <b>A trahit</b>  | A libre, B : 10 ans       | A et B : 5 ans      |

Suivons le raisonnement de A : « Si B me trahit, j'ai le choix entre coopérer et prendre dix ans ou trahir et prendre cinq ans ; si B coopère, je peux coopérer et prendre six mois ou trahir et être libre. J'ai donc, dans tous les cas, intérêt à le trahir ! » Bien entendu, B fait le même raisonnement et ils écoperont tous les deux de cinq ans de prison.

Le paradoxe dans ce dilemme du prisonnier est qu'individuellement A et B ont intérêt à trahir mais que collectivement la coopération est une bien meilleure solution pour les deux. Idéalement, chacun devrait se faire confiance et ils s'en sortiraient avec la sentence minimale. Dans les faits, A et B choisissent une stratégie qui les protège de la trahison de l'autre et les fait profiter de la coopération de l'autre. L'absence de coopération est une très mauvaise stratégie par rapport à la coopération mutuelle mais la

méfiance entre les acteurs les condamne à la non-coopération.

### **Un jeu fréquent et coûteux**

Le dilemme du prisonnier offre un cadre générique pour penser bon nombre de situations dans lesquelles des acteurs ont un avantage à coopérer mais potentiellement un intérêt encore plus fort à ne pas le faire. La théorie des jeux est développée en pleine *guerre froide* où se posent de façon aiguë ces questions : Américains et Russes sont prisonniers d'une course aux armements dans laquelle aucun ne peut se permettre de désarmer de peur que l'autre ne prenne un avantage décisif. Cette situation de compétition conduit à une escalade de dépenses militaires très coûteuse alors qu'une stratégie de coopération serait bénéfique aux deux pays... à condition que chacun fasse confiance à l'autre pour ne pas en profiter. Une telle escalade du conflit se rencontre dans nombre de jeux que jouent les êtres humains comme en témoignent, parfois de façon dramatique, ces situations de divorce entre couples où l'objectif semble plus de faire du mal à l'autre que de prendre soin de ses intérêts ou de ceux des enfants. Au final, les deux conjoints sont perdants et la famille autour.

### **Extension du domaine de la lutte**

Pour étudier plus en avant cette question, des psychologues sociaux ont refait des variantes du dilemme du prisonnier avec des milliers d'étudiants dans les années 1970-1980 utilisant des jetons, de l'argent, des points, etc. Le dilemme est posé de façon répétitive et, à chaque fois, les acteurs ont la possibilité de coopérer ou de trahir. Des chercheurs comme A. Rapoport ont étudié l'efficacité d'un certain nombre de stratégies en les opposant informatiquement deux à deux : coopération systématique, alternée, trahison

systematique ou périodique, « œil pour œil », etc. S'il n'y a pas de stratégie optimale dans l'absolu (car cela dépend de la stratégie du partenaire de jeu), certaines stratégies comme le « donnant-donnant » (coopération le premier tour puis on joue ce qu'a joué l'autre au tour précédent) sont très efficaces contrairement à la stratégie de trahison systematique qui est (de façon, peut-être, contre intuitive) une des plus mauvaises. De façon générale, les stratégies « statistiquement bonnes » sont caractérisées par une position initiale de coopération (elles ne trahissent pas les premières) et une réactivité à la stratégie de l'autre (elles ne laissent pas une trahison impunie). Voici une histoire morale à enseigner à nos enfants : « Allez dans le monde l'esprit ouvert, confiant, coopératif mais sans naïveté excessive pour pouvoir, quand cela sera nécessaire, affirmer votre position et défendre vos intérêts avec fermeté ! »

Comment alors encourager la coopération et décourager la compétition ? Par la communication, par la réglementation (*cf.* par exemple, la politique fiscale comme moyen de redistribution des richesses), la modification des bénéfiques en faveur d'encouragements accrus à la coopération, les appels à l'altruisme (*cf.* les associations caritatives).



## Conclusions managériales

Les enjeux de compétition/coopération sont bien évidemment centraux pour l'entreprise également. Un certain nombre de facteurs conspirent à un environnement favorisant la compétition sur la coopération à commencer par les dimensions culturelle et éducationnelle qui mettent en avant la réussite individuelle sur celle du groupe (contrairement aux sociétés orientales plus groupales).

### *La tentation de la compétition*

Les comportements de compétition se présentent pêle-mêle sous la forme de communication insuffisante, de difficultés relationnelles, de rétention d'information, de refus de « jouer collectif », de non-délégation, de non-coopération, de relation perdant/perdant, voire de sabotage du travail des autres, etc. Une adaptation du dilemme du prisonnier sous la forme d'un jeu dit « jeu Rouge/Bleu » permet de travailler sur ces aspects en séminaire d'équipe.



#### **Le jeu rouge/bleu**

Deux équipes sont constituées. La consigne générale est pour chaque équipe de terminer sur le score positif le plus élevé possible. Le jeu consiste pour chaque équipe à jouer un jeton rouge ou un jeton bleu à chaque tour d'une partie qui en compte dix avec le résultat suivant en fonction des décisions de chaque équipe :

|                                | <b>B joue « rouge »</b>            | <b>B joue « bleu »</b>            |
|--------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Équipe A joue « rouge »</b> | A et B : + 3 points                | A : - 6 points,<br>B : + 6 points |
| <b>Équipe A joue « bleu »</b>  | A : + 6 points ;<br>B : - 6 points | A et B : - 3 points               |

Si les deux équipes le souhaitent, une réunion avec l'équipe adverse est possible après les quatrième et huitième tours. Les scores ci-dessous sont par ailleurs doublés aux neuvième et dixième tours.

L'observation du comportement des équipes et des individualités qui les composent est riche en enseignement sur la dynamique individuelle et groupale. On l'a compris, jouer « rouge » est une attitude de coopération, qui met en risque l'individu et son équipe mais tente de construire une relation gagnant/gagnant sur le long terme. Le jeu « bleu » est un comportement de méfiance, qui vise à maximiser son gain dans le court terme mais qui dans le long terme est perdant/perdant.

Très souvent, au moins une voire les deux équipes, commencent par jouer « bleu » et tombent dans le cercle vicieux de la méfiance à la défiance dans lequel les deux équipes s'enfoncent en territoire négatif. Les négociations à mi-parcours sont une instance de communication où on peut recréer un peu de confiance mais la trahison est toujours possible. La consigne de finir sur le score positif le plus élevé devient souvent à tort « battre/punir l'autre équipe avant tout » et tant pis si le score des deux équipes est négatif et tout le monde perd. La course aux armements continue...

### *Encourager la coopération*

Le débriefing de ces situations permet d'analyser et de comprendre les conditions de la création d'une situation gagnant/gagnant<sup>1</sup> dans l'entreprise : jouer d'abord « rouge »,

---

1. Une situation gagnant/gagnant exige que je sois prêt à gagner moins (pour que l'autre gagne aussi) plutôt que rien. Il me faut donc concéder, lâcher quelque chose. L'autre en fait autant, ça tombe bien.

la coopération puis dans une perspective « donnant/donnant » être prêt à la réciprocité (jouer « bleu » si nécessaire) ; être capable de pardon en ne persistant pas dans la compétition si l'autre comprend ; enfin rester cohérent dans son comportement pour que l'autre n'ait pas de doute sur votre position.

### *Des jeux à somme non nulle*

Ces exercices facilitent une prise de conscience et la communication entre les membres d'une équipe ou d'une organisation. Ils illustrent de façon ludique l'intérêt d'une stratégie de négociation et de coopération sur une stratégie de compétition. Au-delà de ce type d'exercice, le leader d'un groupe peut encourager la coopération par le développement d'une meilleure communication et une plus grande cohésion dans son équipe, un système de récompense (notamment mais pas uniquement salarial) qui favorise la coopération et en corollaire sanctionne la compétition au détriment du groupe et ceci dans une grande cohérence de comportements qui envoie des signaux non ambigus aux membres du groupe.

L'exemple du dilemme du prisonnier itéré nous permet de sortir de cette croyance dichotomique que nous sommes la plupart du temps embarqués dans des jeux à somme nulle dans lesquels « mon gain est ta perte » et réciproquement. Il n'en est rien. Le plus souvent, nous sommes dans des jeux à somme non nulle avec un espace de coopération et de négociation dans lequel les deux protagonistes, devenus partenaires, peuvent progresser. Encore faut-il en avoir le courage.

### **Ce qu'il faut retenir**

- Un sujet important qui se pose à toute organisation est la conciliation de l'intérêt individuel avec le bien-être collectif.
- Le dilemme du prisonnier offre un cadre générique pour penser des situations dans lesquelles des acteurs ont un avantage à coopérer mais potentiellement un intérêt encore plus fort à ne pas le faire.
- Les bonnes stratégies sont caractérisées par une position initiale de coopération et une réactivité à la stratégie de l'autre.
- La coopération peut être encouragée par une politique cohérente mettant en avant la communication, l'apprentissage de la négociation, la réglementation et la modification des bénéfices en faveur d'encouragements à la coopération.

### **Voir aussi**

Caractéristiques des équipes performantes – Styles sociaux.

### **Pour aller plus loin**

AXELROD R. (2006). *Comment réussir dans un monde d'égoïstes. Théorie du comportement coopératif*, Paris, Odile Jacob Poches, 3<sup>e</sup> éd.

RAPOPORT A., CHAAMMAH A. (1970). *Prisoner's Dilemma : A Study in Conflict and Cooperation*, University of Michigan Press

## **28 Qu'est-ce qui fait courir ? Théories de la motivation**

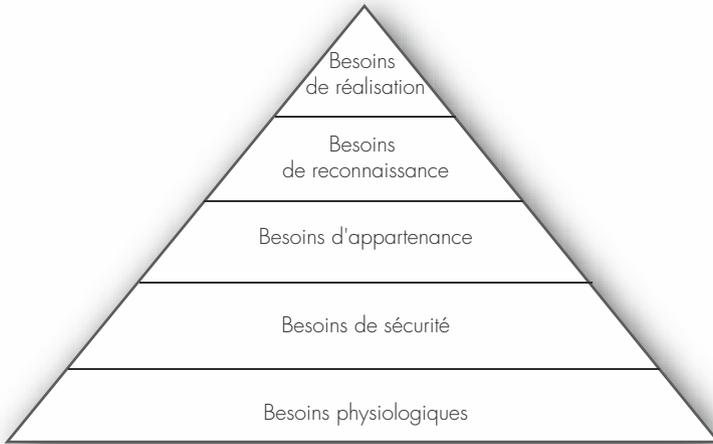
---

La motivation de la personne au travail est un enjeu central de la performance organisationnelle. Elle peut se définir comme une volonté de fournir un effort orienté vers la

réalisation d'un objectif. La motivation naît d'un besoin non satisfait qui crée une tension qui pousse une personne à faire (ou ne pas faire) certaines choses. Trois caractéristiques sont particulièrement importantes : la direction, l'intensité et la persistance de l'effort fourni. Ainsi une personne qui s'emploie avec force et durablement à ne rien faire est, en fait, motivée mais cette motivation s'exerce dans un sens contraire (importance du facteur « direction » !) à l'objectif entrepreneurial. La motivation est essentielle pour la performance mais n'est pas le seul déterminant : les compétences et connaissances de la personne, la qualité de l'environnement organisationnel, le travail en équipe sont également clés dans l'efficacité individuelle et collective. La psychologie du travail s'est intéressée largement au thème de la motivation en produisant un nombre important de théories. En voici quatre principales qui éclairent les voies de la motivation.

## Une pyramide de besoins

Le psychologue Abraham Maslow (1954) apporte une contribution fondamentale au débat avec sa pyramide des besoins. Il établit une typologie de besoins humains en cinq catégories de complexité croissante : la base de la pyramide est représentée par les besoins physiologiques fondamentaux (se nourrir, dormir, se loger, etc.) et les besoins de sécurité (se protéger), puis viennent les besoins d'appartenance (*love ou belonging needs*) (être accepté, écouté, aimé par les autres), de reconnaissance (*esteem needs*) (être reconnu, valorisé, etc.), et enfin d'accomplissement personnel (*self realization*) (s'épanouir dans son travail, se réaliser, etc.). Dans la logique de Maslow, les personnes recherchent la satisfaction de ces besoins les uns après les autres<sup>1</sup>.



Pyramide des besoins de A. Maslow

En opposition aux théories tayloriennes, Maslow montre l'importance des besoins sociaux, émotionnels et d'accomplissement de la personne au travail.

## Satisfaction et insatisfaction

Le psychologue Frederick Herzberg (1966), dans une grande enquête, a cherché à déterminer ce que les salariés attendaient de leur travail. Il distingue, au travers de sa *théorie des deux facteurs*, des éléments responsables de la satisfaction et de l'insatisfaction professionnelles qui sont pour lui, de deux ordres différents. Selon sa théorie, certains facteurs, dits *d'hygiène* (ou extrinsèques) comme

1. Les critiques de Maslow ont pointé le fait que certaines personnes pouvaient être motivées par les besoins « supérieurs » de la pyramide sans avoir satisfait préalablement les besoins inférieurs (par exemple, les comportements altruistes dans les camps de concentration au mépris de la faim ou de la sécurité).

le salaire, les conditions de travail, la politique de l'entreprise, les relations avec les collègues sont susceptibles d'éliminer l'insatisfaction au travail sans néanmoins nécessairement créer de la motivation. Pour cela, il faut mettre l'accent sur une seconde sorte de facteurs, dits *moteurs* (ou intrinsèques), comme les possibilités d'accomplissement, la reconnaissance, les responsabilités, les opportunités de promotion et de développement.

## Un fort besoin d'accomplissement

Dans sa *théorie des trois besoins*, le psychologue américain David McClelland (1961) suggère le fait que la motivation au travail se nourrit de trois types de moteurs :

- un besoin d'accomplissement : l'envie de réaliser ses objectifs, de se surpasser, de se battre pour réussir ;
- un besoin de pouvoir : le besoin d'avoir un statut élevé, d'imposer certains comportements à d'autres ;
- un besoin d'affiliation : le besoin d'être en lien au travail, d'être accepté par le groupe, d'être dans la coopération plutôt que la compétition.



### Trois besoins au travail

Dans une étude internationale, McClelland a utilisé un test projectif pour étudier les réactions des personnes à des images à commenter, ce qui traduisait leur besoin privilégié. Se centrant sur les sujets présentant un fort besoin d'accomplissement, il montre que ces personnes atteignent beaucoup plus que leurs pairs avec un faible besoin d'accomplissement, des postes élevés. Entrepreneurs et proactifs, ils se fixent des objectifs qu'ils atteignent, s'orientent vers les emplois à responsabilités, assument risques et bénéfices de leur travail. Ils sont les plus motivés quand leur probabilité de réussite est de 50 % (c'est-à-dire confronté à un objectif ni trop facile, ni trop dur). Ces personnes par ailleurs ne sont

pas nécessairement considérées comme des bons managers (cf. un très bon commercial promu qui devient un mauvais directeur des ventes). En termes de compétence managériale, McClelland suggère que les meilleurs managers ont un fort besoin de pouvoir et un faible besoin d'affiliation.

### Qu'est-ce que j'y gagne ?

La théorie des attentes de Victor Vroom (1964) suggère que la motivation à faire quelque chose dépend d'une triple analyse :

- l'évaluation de ma probabilité de succès pour un effort donné ;
- la probabilité de rétribution pour l'effort produit ;
- l'importance de l'objectif pour moi.

Cette théorie se résume dans le questionnement suivant : quelle est ma chance d'arriver à l'objectif ? Quelle est la probabilité pour que je sois récompensé pour cet effort ? et quelle importance j'attribue à la réalisation de cet objectif ? Selon cette théorie donc, pour motiver les salariés, il conviendra de s'assurer qu'ils ont les compétences nécessaires à la réalisation de l'objectif, qu'ils ont le sentiment que si les objectifs sont atteints, ils seront justement récompensés et que cette récompense sera de nature à justifier l'effort à produire.

### Conclusions managériales

Les principales théories de la motivation font ressortir un certain nombre de facteurs communs et des éclairages complémentaires.

### ***Reconnaissance et réalisation, facteurs clés de motivation***

Dans le sillage de Maslow, un certain nombre de théories de la motivation insistent sur l'importance des facteurs motivationnels comme l'appartenance, la reconnaissance, la capacité de développement personnel et de réalisation. McClelland insiste sur le besoin intrinsèque d'accomplissement chez certaines personnes qui les rendent particulièrement motivées vers un objectif. Le travail peut être un lieu de développement où se jouent des enjeux identitaires et existentiels importants pour le manager et ses collaborateurs. Ne les sous-estimons pas.

### ***L'importance des anticipations de succès***

La théorie des attentes introduit une idée importante en suggérant que la motivation est fonction d'une évaluation que la personne fait de ses compétences et de la probabilité de rétribution. Cela nous donne quelques pistes pour augmenter la motivation : augmenter les compétences des gens par la formation, l'investissement sur eux, le feedback, le modelage mais aussi par le regard positif, la confiance dans l'autre qui renforce l'estime de soi et donne envie de faire ; c'est aussi mettre en place des modalités de récompense transparentes qui mettent en lien le plus clairement possible, objectif visé et rétributions conséquentes et en corollaire donc, c'est combattre l'arbitraire des décisions. Enfin, encourager les comportements efficaces par des renforcements (matériels, d'estime...) et décourager les comportements d'inaction ou de procrastination (cf. section 2 sur *le comportementalisme*).

### ***Motiver en fonction des besoins de chacun***

Les théories de la motivation s'accordent sur le fait que tout le monde ne fonctionne pas au même carburant. Un des

principes motivationnels clés sera donc de parler aux personnes en fonction des besoins qu'ils ont. Ainsi un manager animé d'un fort besoin de réalisation sera motivé par l'autonomie et les responsabilités, l'accent sur les résultats, les obstacles et les défis, les rétributions financières ; une personne avec un fort besoin d'appartenance sera motivée par la participation à une équipe, les contacts amicaux et coopératifs, le maintien d'une harmonie de groupe, les propositions de collaboration ; un manager avec un fort besoin de reconnaissance sera motivé par les témoignages d'intérêt et d'estime de ses pairs, les feedbacks fréquents, les compliments sur son travail (en public) ; une personne avec un fort besoin de sécurité sera motivée par la clarification des rôles et des objectifs, le recours à des procédures établies et un planning détaillé, approfondir ses connaissances, etc. (*cf.* aussi section 20, les *styles sociaux*)

### **Ce qu'il faut retenir**

- La *motivation*, élément central de l'efficacité individuelle et collective, peut se définir comme une volonté de fournir un effort orienté vers la réalisation d'un objectif.
- Parmi les principales théories de la motivation figurent la pyramide de Maslow, la théorie des deux facteurs d'Herzberg, les trois besoins de McClelland et la théorie des attentes de Vroom.
- Les théories insistent sur l'importance des facteurs motivationnels comme le besoin d'accomplissement, de reconnaissance et d'affiliation.
- Motiver passe par la prise en compte de ces besoins, l'importance de créer des anticipations de succès et des envies d'agir ainsi que par la compréhension des besoins spécifiques de chacun.

## Voir aussi

Styles sociaux - Lieu de contrôle – Le comportementalisme.

## Pour aller plus loin

MASLOW A.H. (1954). *Motivation and Personality*, New York, Harper Row.

MCCLELLAND D.C. (1984). *Human Motivation*, Cambridge University Press.

VROOM V. (1964). *Work and Motivation*, New York, Wiley.

## 29 Qui c'est le chef ? *Théories du leadership*

---

Le leadership peut se définir comme la capacité à influencer le comportement de personnes ou de groupes pour la réalisation d'objectifs organisationnels. Le leader est celui qui disposant d'une autorité (formelle ou informelle !) se montre capable de convaincre et de mobiliser des personnes autour d'un projet. Cette question du leadership est cruciale pour la performance des organisations et les recherches ont tenté depuis longtemps de comprendre quelles étaient les caractéristiques des leaders. Variante du débat sur l'inné ou l'acquis : naît-on leader ? le devient-on ? si oui, sous quelles conditions et circonstances ? Et puis : à quoi ressemblent les vrais leaders ? Qu'est ce qui différencie les bons leaders des moins bons ? Quel est l'impact de l'environnement sur l'efficacité du leader ? Ces questions esquissent les principales théories psychologiques du leadership : théorie des traits de personnalités,

comportements de leadership, théories situationnelles, etc. Rappel de quelques théories importantes.

## **Théorie des traits de personnalité : le grand homme !**

Les théories du début du xx<sup>e</sup> siècle sur le leadership cherchent à déterminer des caractéristiques ou traits (innés) qui permettraient de distinguer les leaders des non-leaders. Par exemple, les leaders seraient grands, beaux et forts (charismatiques, quoi !)... Malheureusement un nombre important de « grands hommes » – Jules César, Bonaparte, Churchill... – étaient petits et plutôt disgracieux. Au final, les recherches sur l'identification de traits partagés par tous les leaders n'ont pas été concluantes. Certaines approches plus récentes ont cherché à identifier plus modestement des qualités souvent associées aux leaders : Stogdill (1974) conclut que les facteurs d'ascendance, d'assurance, de besoin d'accomplissement et de capacités interpersonnelles sont souvent associés au leadership. Kirkpatrick et Locke (1991) suggèrent six traits différenciateurs pour les leaders : intelligence, désir de diriger, énergie et ambition, assurance, honnêteté et intégrité, compétence professionnelle. Le nombre important d'études aux résultats variés montre la difficulté à expliquer le leadership par les seuls traits de personnalité.

## **Les approches comportementales : le faire plus que l'être !**

Au-delà d'une personnalité, les approches comportementales affirment que le leadership est davantage le fait d'une approche, d'un style que le leader adopte. Pas tant ce qu'il est donc mais ce qu'il fait. Le psychologue Kurt Lewin a conduit des études importantes à l'université de l'Iowa sur

les dynamiques de groupes et les différents types de leadership.



### Différents styles de leadership

Lewin et ses collègues (1939) ont comparé des conduites de groupes de jeunes par des animateurs adoptant trois différents styles de leadership : le premier groupe était dirigé dans un style « autocratique » où l'animateur adoptait une posture formelle et autoritaire. Dans un second groupe, un style « démocratique » prédominait dans lequel la responsabilité de l'animation était partagée avec les membres du groupe pour la définition et l'explicitation des objectifs et le choix des méthodes de travail. Dans un troisième groupe enfin, un style « permissif » de leadership régnait, correspondant à une délégation au groupe de sa propre gestion et une non-directivité de l'animateur. Dans ces expériences, Lewin démontre la supériorité du leadership démocratique sur le style autocratique et permissif tant en termes d'efficacité que de satisfaction des individus. Le style autocratique produit une efficacité comparable au style démocratique mais avec une satisfaction bien moindre du groupe. Le style permissif s'avère le moins efficace des trois avec une faible productivité et un faible niveau de satisfaction.

Lewin veut montrer au travers de ces travaux que les personnes répondent davantage à un style de leadership qu'à une personnalité du leader<sup>1</sup>. Le leadership démocratique, jugé supérieur, est notamment caractérisé par les aspects participatifs, la responsabilisation et l'*empowerment* créés par le leader.

---

1. L'expérience a été répétée et chaque animateur adoptait un style différent : pour Lewin, c'est le style plutôt que la personnalité de l'animateur qui a déterminé des niveaux de performance différents.

## **Les théories contingentes : importance clé du contexte**

Les théories de la personnalité et du comportement n'expliquent pas tout. Le contexte joue aussi un rôle essentiel en favorisant l'émergence de certains leaders adaptés à la situation plutôt que d'autres (par exemple un leader affectif fonctionnera mieux qu'un leader fonctionnel ou vice versa en fonction du contexte). Le leadership optimal apparaît donc fonction de la situation. C'est l'idée centrale des théories contingentes. Dans cette idée, Fred Fiedler (1967) met en avant trois variables situationnelles clés :

- les relations personnelles entre le leader et ses collaborateurs (niveau de confiance et de respect du leader) ;
- la structure des tâches (degré de définition des tâches assignées aux membres du groupe) et :
- le pouvoir conféré à la position hiérarchique (influence du leader sur certaines variables clés comme le salaire, le recrutement, le licenciement...).

Si ces trois variables sont favorables au leader, son influence sera forte. Dans le cas contraire, le leadership risque d'être plus problématique. De façon générale, Fiedler pense que les leaders orientés vers la tâche réussissent mieux quand la situation est très favorable ou très défavorable tandis qu'un leadership orienté vers les personnes permettra de mieux gérer les situations moyennement favorables.

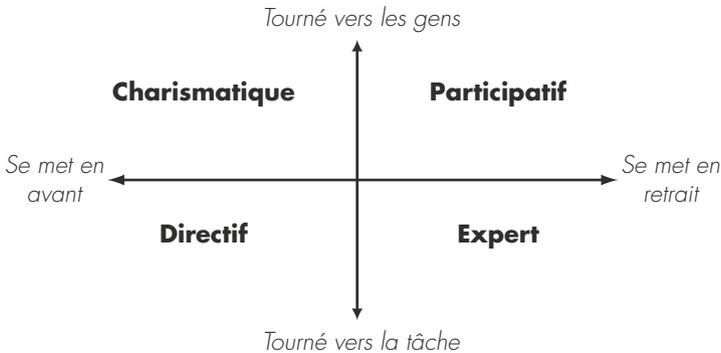
## **Conclusions managériales**

Jésus, François Michelin, Mère Teresa, Zinédine Zidane, Nicolas Sarkozy... Les leaders se présentent sous toutes les formes<sup>1</sup>. En commun, une capacité à inspirer, motiver, convaincre, guider.

La qualité du leadership est le plus souvent due à une conjonction de facteurs de personnalité mais aussi de comportements et d'aspects situationnels que le leader doit prendre en compte.

### *Pas un modèle unique de leadership*

Un des enseignements de ce qui précède est qu'il faut échapper à la tyrannie d'un supposé meilleur style de leadership. Le croisement des deux dimensions identifié par Osgood (cf. Section 20 sur les *styles sociaux*) : orientation vers les gens ou vers la tâche et se met en avant/se met en retrait définit déjà quatre styles de leadership assez différents comme l'indique la figure ci-dessous :



Chacun de ses styles de leadership a ses forces et ses faiblesses. Ainsi :

- le leader charismatique inspire, est créatif, enthousiaste, donne de l'énergie mais est moins intéressé par la réalisation, la gestion et le suivi des projets ;

1. ...et sous toutes les tailles...

- le leader participatif est dans l'*empowerment*, la délégation, la responsabilisation de l'autre mais peut avoir du mal à trancher ou déplaire ;
- le leader expert est compétent, précis, légitime dans sa fonction mais peut avoir du mal à inspirer, à donner une vision ;
- le leader directif excelle dans la recherche de l'efficacité, la gestion exigeante de projet mais peut apparaître comme trop autoritaire, impatient ou insuffisamment à l'écoute de ses collaborateurs.

Nous avons le plus souvent un cadran privilégié mais l'entraînement à la flexibilité comportementale permet d'élargir ses réponses possibles en fonction des situations et des personnes.

### **Flexibilité requise en fonction du contexte**

Les approches situationnelles mettent l'accent sur l'importance pour le leader d'adapter son style aux contraintes environnementales et aux caractéristiques de ses collaborateurs. Ainsi une situation d'urgence (par exemple de type, situation de crise) risque d'être mieux traitée dans un style directif qui impose une direction et oriente les énergies plutôt qu'un style participatif, dangereusement temporisateur. Le leadership doit aussi s'adapter au niveau d'autonomie de la personne ou du groupe auquel il est confronté : si la personne ou le groupe ont une autonomie faible, une demande forte de soutien et de direction, des compétences sur un sujet limité ou un faible appétit pour les développer, un leadership directif pourra être approprié. En revanche, une autonomie élevée chez les personnes, une motivation et des compétences présentes plaident davantage pour un management participatif, plus consensuel et délégatif. Un élément clé d'une équipe performante est, au-delà du

leader, l'existence de complémentarités de personnalités au sein de l'équipe dirigeante.

Parfois le leader ne peut pas changer ou adapter significativement son style de leadership à un contexte qui a structurellement changé. Cela peut-être le signal qu'il faut un autre leader pour l'organisation.

### **Ce qu'il faut retenir**

- Le leadership peut se définir comme la capacité à influencer le comportement de personnes ou de groupes vers la réalisation d'objectifs organisationnels.
- Les théories sur le leadership s'intéressent à la personnalité du leader, aux comportements de leadership ainsi qu'aux facteurs situationnels qui conditionnent l'exercice de l'autorité.
- Il n'y a pas un modèle unique ou optimal de leadership.
- La flexibilité comportementale pour s'adapter aux contraintes environnementales et aux caractéristiques de ses collaborateurs augmente l'efficacité du leadership.

### **Voir aussi**

Théories de la motivation – Styles sociaux – Caractéristiques des équipes performantes.

### **Pour aller plus loin**

WELCH J., BYRNE J. (2007). *Ma vie de patron*, Paris, Village mondial.  
HODSON C. (2001). *Psychology at Work*, Sussex, Routledge.

## 30 You know... I am happy ! Le bonheur du manager

---

Pour beaucoup de personnes, le travail joue un rôle important, voire déterminant, dans le degré de satisfaction qu'ils ont de leur vie. Le travail est en effet un lieu à fort enjeu existentiel où se joue une partie de l'identité personnelle de chacun. La double évocation de *labor* et d'*opus* (le premier évoquant le labeur, activité de l'esclave, le second l'œuvre, celle de l'homme libre) suggère déjà qu'il peut contribuer à notre bonheur ou faire notre malheur : il peut être un espace d'apprentissages, d'appartenance, de socialisation et d'accomplissement mais aussi de contrainte, de stress ou d'ennui<sup>1</sup>. Qu'est ce qui fait le bonheur du manager ?

« De l'argent, je me charge du reste ! »

« Patron, j'ai besoin de 20 % de plus pour être heureux... »  
Au moment d'obtempérer et de mettre la main à la poche, observez certaines études aux conclusions plus nuancées sur la question.



### Un état de félicité relativement stable

Le revenu par habitant aux États-Unis est passé de 8 000 dollars en 1957 à 16 000 dollars en 1991. Ce doublement de la richesse personnelle ne semble pas s'être accompagné d'un sentiment de plus grand bonheur puisque dans le même temps la proportion des Américains se disant « très heureux » est passée de 35 % à 31 %. (En France, le

---

1. Réglons tout de suite le compte aux attaquants inconditionnels du travail : la pratique clinique suggère que le coût pour la personne du « non-travail » et le plus souvent beaucoup plus élevé que celui du travail... et pas seulement pour des raisons financières.

doublément du revenu par habitant sur la période 1970-2000, s'est aussi accompagné de hausses substantielles du taux de suicide, de la consommation d'antidépresseurs, du taux de divorce, etc.)

Les études sur les gagnants au Loto montrent que, passée l'euphorie du gain, le niveau de bien-être, des personnes revient après quelque temps, au niveau antérieur au gain au fur et à mesure que les personnes s'habituent à leur nouvelle situation. Le niveau de bonheur semble relativement stable et assez indépendant d'événements externes sur la durée (cf. Diener, 2000).

De façon générale, les études suggèrent que l'argent augmente le bonheur jusqu'à un certain seuil<sup>1</sup> (pas assez d'argent est clairement problématique) mais qu'au-delà, la corrélation est faible entre l'augmentation des richesses et le sentiment de bien-être. Bref, l'argent ne fait pas le bonheur mais il y contribue jusqu'à un certain point. Maslow suggère d'ailleurs qu'au-delà du besoin de sécurité rempli notamment par l'argent (niveau 2 de sa pyramide), d'autres besoins émergent et sont importants comme l'appartenance, la reconnaissance ou la réalisation (cf. section 28). Continuons...

## Le bonheur est dans l'action

Le bonheur peut se trouver dans l'accomplissement d'une activité qui nous absorbe et nous nourrit intérieurement. En observant des artistes ou des sportifs complètement immergés dans leur art, le professeur de psychologie Mihaly Csikszentmihalyi (1990) décrit un état optimal de satisfaction qu'il appelle *le flow*. Cette expérience est caractérisée

---

1. Rappelons-nous ce mot juste de Woody Allen : « L'argent est préférable à la pauvreté si ce n'est que pour des raisons financières. »

par un état de forte implication et de maîtrise d'une activité qui nous procure un profond sentiment de plaisir et de réalisation indépendamment de récompenses externes. Le bonheur est trouvé ici dans l'engagement total dans une activité gratifiante pour elle-même et pour laquelle nous avons un degré élevé de maîtrise. L'expérience optimale résulte, en effet, d'une adéquation forte entre les exigences d'une tâche et les capacités de la personne à y faire face : un défi élevé avec des compétences faibles génère du stress alors qu'un faible challenge crée de l'ennui (si la maîtrise est élevée) ou de l'apathie (si la maîtrise est faible). Défi élevé et intrinsèquement gratifiant combiné avec une maîtrise forte créent les conditions pour l'expérience optimale. Celle-ci suggère que le bonheur est dans l'action et dans le voyage lui-même pas dans la destination. Réminiscence de vieux propos toujours actuels sur le sujet.

### **Le manager heureux : bonne estime de soi, maîtrise et pensée positive**

Les sections précédentes de cet ouvrage nous ont donné des pistes pour le bonheur : pour commencer, le manager heureux a une bonne estime de soi. La pratique clinique des personnes dépressives fait ressortir notamment une sur-représentation de pensées négatives sur soi. Ces personnes appréhendent le monde sous un prisme fait de croyances limitantes qui alimentent de façon interactive des émotions négatives et des comportements d'inaction ou de retrait qui renforcent leurs pensées négatives (*cf.* section sur le cognitivisme). Les personnes heureuses, n'ont pas que des pensées positives (elles auraient un autre problème dans ce cas-là) mais ont une bonne opinion d'eux-mêmes et une confiance dans leurs qualités ce qui facilite leur capacité à profiter des opportunités de l'environnement et à obtenir des feedbacks favorables.

Le manager heureux a le sentiment de maîtriser sa vie et d'avoir un bon contrôle sur les situations importantes pour lui. Il établit des corrélations claires entre ses efforts, son action et les résultats qui vont en découler. N'ayant pas le sentiment que sa carrière dépend de la chance ou est aux mains de personnes puissantes comme certaines personnes dites « externes », il a tendance à être persévérant et mieux résister au stress ou à l'échec (*cf.* section 6 sur le lieu de contrôle).

Le manager heureux est un partisan de la pensée positive : il pense plutôt que « quand on veut, on peut » (*cf.* section 3 sur l'efficacité personnelle) et il est optimiste. Armé d'anticipations de réussite, il se lance plus facilement dans la bataille que son collègue plus malheureux, s'accroche plus et réussit donc statistiquement plus... ce qui le rend encore plus content de lui-même et valide son optimisme...

## Attention aux comparaisons !



### Le malheur frappe dans une banque d'affaires

Histoire vraie : jour de l'annonce des bonus dans une banque d'affaires américaine qui vont permettre à certains banquiers d'assurer une partie de leurs vieux jours. Michel sort avec un grand sourire du bureau de son chef qui vient de lui discerner un « bonus » à sept chiffres. Il revient à son bureau, franchement « heureux » et croise en route un groupe de banquiers. Il les entend discuter tout aussi euphoriques de leur rémunération, indiquer que cette année a été excellente pour tous et qu'ils ont eu des rémunérations au-dessus de leurs attentes. L'humeur de Michel change. Il devient malheureux...

Le bonheur est relatif : il ne nous faut pas seulement être heureux, il nous faut être autant ou plus heureux que les

autres. Voilà qui rend la tâche encore plus difficile. Le processus de comparaison aux autres est inévitable et d'ailleurs essentiel pour notre auto-évaluation, notre développement et notre estime de soi<sup>1</sup>. Le problème survient dans la façon de (se) comparer : la tentation, alimentée par le toujours plus, toujours mieux notamment médiatique, est de se comparer toujours vers le haut (au top 1 % et si vous êtes encore parmi les meilleurs, au top 1 % du top 1 %) sans ajuster pour certains facteurs (« c'est un professionnel », « il ne fait que ça », « il est moins compétent que moi sur d'autres sujets », « je ne vois pas tout »...).



### Et la beauté intérieure, alors ?

Dans une étude, des femmes à qui on demande de se comparer à des images de très belles créatures en ressortent complètement démoralisées. Dans une autre expérience, on leur montre ces mêmes photos de belles femmes en leur expliquant que ce sont des mannequins professionnels. Elles sont beaucoup moins déprimées que la première fois. Elles « relativisent » en effet beaucoup mieux car elles considèrent *de facto* que la situation de ces professionnels n'est pas comparable avec la leur (« c'est leur métier », « elles ne savent faire que cela », « elles ont été sélectionnées »...) et donc que la comparaison n'est pas pertinente.

Si vous devez (vous) comparer alors soyez plus juste et objectif, assurez-vous que les comparaisons vers le haut sont toutes pertinentes et quand c'est le cas, tirez-en des plans d'amélioration réalistes, observez ceux « devant » (le sont-ils vraiment ? à quel prix ?...) mais aussi ceux derrière, pratiquez aussi la comparaison vers le bas (vous vous sentirez mieux !), mesurez le chemin parcouru... Et s'il le

1. Cf. Leon Festinger et la théorie de la comparaison sociale (1954)

faut, de temps en temps, faites-vous plaisir avec un peu de *schadenfreude*<sup>1</sup>.

## Rechercher la compagnie des autres

L'enfer, c'est les autres. Ils sont aussi notre salut. Le bien-être passe par la capacité à entretenir des relations de confiance et d'intimité avec certaines personnes et à rechercher du support social au travail et en dehors. Ce support apporté au travail par la hiérarchie, les pairs, les collaborateurs peut prendre plusieurs formes : soutien économique certes mais aussi informationnel, émotionnel, affectif. Les études montrent que les personnes en couple vivent mieux et plus longtemps que les personnes vivant seules. Un animal domestique peut être une aide précieuse pour combattre la dépression. L'homme est résolument un animal social.



1. Schadenfreude : terme allemand signifiant la joie provoquée dans la contemplation du malheur d'autrui

## Y a pas que le travail dans la vie !

Finissons-en !... Le bonheur du manager passe aussi par une prudence par rapport au surinvestissement et à la tentation de tout aller chercher dans le travail ce qui peut être un facteur de fragilisation pour lui. Ce surinvestissement peut, en effet, réduire son envie et sa capacité d'agir dans d'autres domaines de réalisation possibles – vie personnelle, familiale, sociale, spirituelle, sportive, artistique... – importants pour son équilibre et son bien-être, diminuer sa créativité et le rendre ainsi circulairement encore plus dépendant de ce travail. Quelqu'un dont l'identité personnelle se définit ou se résume au travail est à risque. « Y a pas que le boulot dans la vie »... Proposition pas tant subversive que pragmatique pour être plus heureux et efficace au travail.

### Ce qu'il faut retenir

- Le travail est un espace à fort enjeu existentiel où se joue une partie de l'identité personnelle de chacun et de son bien-être.
- Le bonheur n'apparaît pas tant dans ce que nous avons que dans ce que nous sommes et ce que nous faisons pour nous adapter à des situations changeantes.
- « L'expérience optimale » de Csikszentmihalyi renvoie à un bonheur dans l'action dans une activité gratifiante et maîtrisée, poursuivie pour elle-même.
- Le profil du manager heureux met au premier plan une bonne estime de soi, un sentiment de maîtrise de l'environnement, la pensée positive, une ouverture sur les autres et une prudence dans la comparaison.
- Il faut résister à la tentation de tout aller chercher dans le travail ce qui empêche la personne de développer sa capacité à se réaliser dans d'autres domaines importants et la rend encore plus dépendante du seul travail.

## Voir aussi

Lieu de contrôle – Théories de la motivation – Stress du manager – Cognitivism – Approche cognitivo-comportementale – Théorie de l’impuissance acquise – Styles sociaux – Efficacité personnelle.

## Pour aller plus loin

ANDRÉ C. Vivre heureux – *Psychologie du bonheur*, Paris, Odile Jacob (2003).

CSIKSZENTMIHALYI M., Vivre – La psychologie du bonheur, Odile Jacob, Paris (2004).

WATZLAWICK P. (1990). Faites vous-même votre malheur, Paris, Le Seuil.

## Communication à l'auteur

---

Vous pouvez envoyer vos avis, commentaires, suggestions, protestations sur l'ouvrage à l'auteur à l'adresse courriel : [contact@axismundi.fr](mailto:contact@axismundi.fr)

Ou à l'adresse suivante :

Patrick Amar

AXIS MUNDI

20, rue de Mogador – 75009 Paris

[www.axismundi.fr](http://www.axismundi.fr)



# Index des notions

---

## Numerics

16 PF 12

## A

abstraction sélective 35

acte d'engagement 104

analyse

– SWOT 180

– transactionnelle 57

anticipation de réussite 47

apprentissage 19

– social 28

approche

– cognitiviste 38

– cognitivo-comportementale 39

– psychométrique 12

– systémique 166

attribution interne 126

autonomisation 193

## B

biais

– d'excès de confiance 119

– de raisonnement 116

Big Five (modèle des –) 13

bonheur du manager 217

## C

changement 71

circularité 168

clivage 69

coach 189

coaching 189

– d'équipe 180

co-construction 193

cognition 80

cognitivism 40

cohésion d'équipe 176

communication persuasive 108

comportement 19, 39

comportementalisme 21

conditionnement 19

– classique 20

– opérant 20

coping 65

coup de pied dans la porte 105

courant des relations humaines 156

croissance 32

culture 163

## D

défense 65

degré d'internalité 47

déni 69

deuil 72

différences interculturelles 165

dilemme du prisonnier 196

dissonance cognitive 79

distorsion cognitive 34

DSM-IV 131

**E**

échelle d'inférence 33  
 échelles d'évaluation 12  
 effet  
 – de halo 121  
 – Hawthorne 153  
 – Pygmalion 88  
 efficacité personnelle 26  
 émotions 39, 137  
 empathie 141  
 équipe performante 177  
 erreur fondamentale d'attribution 124  
 escalade d'engagement 101  
 estime de soi 48, 219  
 états du moi 57

**F**

facteur de stress 183  
 feedback 29  
 Flow 219

**H**

heuristique  
 – d'ancrage et d'ajustement 118  
 – de décision 115  
 – de disponibilité 117  
 – de représentativité 118

**I**

illusion de contrôle 55  
 inférence arbitraire 35  
 influence sociale 94  
 intelligence émotionnelle 138

**J**

jeu psychologique 58

**L**

leadership 210  
 lieu de contrôle 45

**M**

management interculturel 158  
 manager coach 191  
 maximalisation 35  
 MBTI 14  
 mécanismes de défense 65  
 méthode Coué 26  
 minimalisation 35  
 modelage 28  
 modèle  
 – ABCDE 40  
 – de la persuasion de Yale 108  
 motivation 203  
 mouvement behavioriste 19

**O**

OCEAN (modèle) 13  
 one best way 3  
 outils d'évaluation 16

**P**

pensée 39  
 – alternative 36  
 – dichotomique 35  
 – positive 26  
 personnalisation 35  
 personnalité 11  
 – difficile 130, 131  
 phobie 20  
 position  
 – de vie 59  
 – gagnant/gagnant 63  
 pressions au conformisme 96  
 Process Communication 14  
 projection 66  
 prophétie auto-réalisatrice 88  
 psychanalyse 65  
 psychologie  
 – clinique 5  
 – du travail 5  
 – sociale 5  
 pyramide des besoins 204  
 Pygmalion (effet) 88

**Q**

QE 137

QI 137

**R**

rationalité limitée 120

reconnaissance 62

renforcements

– négatifs 21

– positifs 21

rétroaction 168

**S**

SMART 23

scénarios de vie 58

schéma 32

– d’approbation 32

– d’autonomisation 32

– d’exigence élevée 32

self efficacy 26

self fulfilling prophecy 88

signe de reconnaissance 59

stratégie d’évitement 29

stress 182

styles sociaux 14, 143

support social 222

surgénéralisation 35

systémique 167

**T**

team building 176

théorie

– de l’attribution 124

– de l’engagement 101

– de l’impuissance acquise 50

– de la dissonance cognitive 79

– des attentes 207

– des deux facteurs 205

– des traits de personnalité 211

– des trois besoins 206

– du désespoir 53

– socio-cognitive

– sur l’attachement 59

– X et Y 156

traitement de l’information 31

transaction 57

travail d’équipe 174

triade cognitive 32

triangle dramatique 60

trouble de la personnalité 130



# **Index des auteurs cités**

---

## **A**

Allen W. 182  
Arendt H. 97  
Argyris C. 33  
Aristote 108  
Asch S. 94

## **B**

Bandura A. 21, 26  
Bateson G. 167  
Beauvois J.-L. 101  
Beck A. 32  
Berne E. 57  
Bertalanffy L. von 166  
Brehm J.W. 110  
Briggs K. 14

## **C**

Carlsmith J.M. 83  
Cattell R. 12  
Costa 13  
Coué de La Châtagneraie E. 26  
Csikszentmihalyi M. 218

## **D**

Dresher M. 196

## **E**

Ellis A. 40  
Eysenck H. 13

## **F**

Festinger L. 79  
Fiedler F. 213  
Flood M. 196  
Ford H. 153  
Fraser S. 102  
Freedman J. 102  
Freud S. 65

## **G**

Gentner D. 160  
Goleman D. 137

## **H**

Hampden-Turner C. 162  
Heider F. 124  
Herzberg F. 205  
Hofstede G. 162  
Hoveland C. 108

## **I**

Imae M. 160

## **J**

Jacobson L. 88  
Joule R.-V. 101

## **K**

Kahler T 14  
Karasek R. 183

Kiesler C. 101

Kübler-Ross E. 73

**L**

Langer E. 55

Lazarus R. 183

Lepner M. 161

Lewin K. 211, 212

**M**

Maslow A. 153, 204

Mayer J. 137

Mayo E. 153

Mc Guire W. 111

McClelland D. 206

McCrae 13

McGregor D. 153, 156

Merton R. 88

Milgram S. 97

Myers I. 14

**N**

Niebuhr R. 49

Nisbett R. 160

**O**

Osgood C. 144

**P**

Pavlov I. 19

**R**

Rapoport A. 198

Riecken H. 82

Rosenthal R. 88

Ross L. 125

Rotter J. 45

**S**

Salovey P. 137

Schachter S. 82

Schwarz N. 117

Seligman M. 50

Selye H. 183

Sherif M. 98

Simon H. 120

**T**

Taylor F. 153

Thorndike E. 20

Trompenaars F. 162

**V**

Vroom V. 207

**W**

Watson J. 19

Wiener N. 166

**Y**

Yengar S. 161



# Psychologie du manager

## pour mieux réussir au travail

- Qui suis-je ?
- **Quand on veut, on peut ?**
- Vous vous défendez comment ?
- **Dans quel état j'erre ?**
- Pourquoi si je pense que l'autre est un crétin, il a plus de chance de le devenir ?
- **Comment gérer les personnalités difficiles ?**
- Pourquoi les autres ne sont-ils pas aussi intelligents que moi ?
- **L'union fait la force ?**
- Et si vous coachiez ?
- **Qu'est-ce qui fait courir ?**
- Êtes vous heureux ?

Pensée positive, mécanismes de défense, intelligence émotionnelle, communication persuasive, dissonance cognitive, théories de l'engagement, de la motivation, du leadership, différences interculturelles, stress, bonheur du manager, etc, autant de concepts qui renvoient à des théories issues de la psychologie.

À partir d'expériences fondatrices de la psychologie clinique, sociale et organisationnelle, cet ouvrage synthétique propose des concepts et outils permettant d'éclairer et d'enrichir les pratiques managériales et le développement personnel et professionnel.

**Un livre à lire de toute urgence pour conjuguer performance et bonheur au travail !**

PATRICK AMAR



Diplômé de l'ESSEC, DESS et DEA en psychologie clinique, il est co-fondateur et dirigeant d'AXIS MUNDI ([www.axismundi.fr](http://www.axismundi.fr)), société de conseil en management et en relations humaines. Ancien banquier d'affaires, il est aujourd'hui coach de dirigeants, psychologue clinicien, chargé d'enseignement à l'Université Paris 8 et Président de l'Association européenne de coaching (AEC).

Ouvrages récents, chez le même éditeur :  
*le Dictionnaire des coachings* (coll.), 2007 et *Développer le bien-être au travail*, 2005.