

1 Outils

Motiver par la psychologie sans manipuler

« Utilise ton cerveau droit ! » « Ton côté gardien introverti m'in-supporte. » « Arrête de jouer au parent normatif ! » Au bureau, il n'est pas rare désormais de faire l'objet d'une de ces drôles d'injonctions. Les classifications et grilles de personnalité élaborées à partir de travaux sur la psychologie s'installent dans l'entreprise. MBTI, Sosie, Papi ou autres méthodes des couleurs (voir encadré)... les cadres ne sont pas contre l'idée de se livrer à quelque « strip-tease psychologique », pour reprendre l'expression de Pierre Crozier, dirigeant du cabinet Ascend Partners. Au-delà de la soif de connaissance de soi, si typique d'une époque marquée par l'essor du développement personnel, le manager est à l'affût de toute clef susceptible de lui ouvrir un tant soit peu la boîte noire du cerveau de ses collaborateurs. Le succès des outils de personnalité s'explique en effet par l'espoir de comprendre les ressorts cachés de la motivation d'autrui. « Les managers me demandent souvent de leur donner une grille capable de décrypter le psychisme de l'individu, confirme le consultant Gérard Pavy. Comme s'ils pouvaient avoir une armée d'hommes robots équipés de boutons sur lesquels il suffit d'appuyer pour obtenir le bon comportement. » Une intention qui n'est pas dénuée de tentation manipulatrice. Et ce n'est que l'une des nombreuses questions posées par l'usage de ces outils.



A l'origine, les théories de la personnalité d'où sont tirées les grilles et autres classifications ouvrent de nouveaux horizons à des cadres souvent réputés « analphabètes en matière de psychologie », selon les mots du consultant Marcel Saigne. « Elles permettent de prendre conscience du fait que nous sommes tous différents », ajoute Sonia Artinian, directrice de l'Université de la transformation, une nouvelle offre de management de Capgemini. A priori, c'est une évidence. Mais cette « découverte », validée par des tests et déployée à travers des méthodes de communication de plus en plus sophistiquées, constitue une véri-

table révélation pour des managers qui ont souvent peu de connaissances en sciences humaines. Louise Guerre, présidente de Serda, une société de conseil en organisation de la mémoire et du savoir, a ainsi utilisé une grille de personnalités par couleur pour apaiser une situation tendue : « La formation a permis de reconnaître la personnalité de chacun, raconte-t-elle. Les salariés ont continué à s'y référer par la suite de manière humoristique, en disant par exemple : "Si tu réagis ainsi, c'est à cause de ton côté vert minutieux"... »

La communication est plus fluide, donc. Même si cela passe par un lan-

Je n'utilise jamais les tests pour juger un salarié

Il ne s'agit pas d'un problème d'outil mais de la façon dont on s'en sert. Nous utilisons le MBTI comme outil de développement personnel dans le cadre des programmes de formation que nous dis-

BÉNÉDICTE LEFEBVRE-DU PREY,
RESPONSABLE DE
L'UNIVERSITÉ CAISSE
DES DÉPÔTS

Précédemment directeur du développement des ressources humaines du groupe PPR, Bénédicte Lefebvre-du Prey a rejoint la Caisse des dépôts en juin 2005. A 45 ans, elle y a pris la responsabilité de l'université CDC, et a défini des règles précises pour l'utilisation des tests axés sur la personnalité.

pensons à nos hauts potentiels. Il ne s'agit pas d'un test de personnalité mais d'indicateurs qui donnent aux participants une grille de lecture sur leurs préférences dans leurs modes de fonctionnement professionnel. L'idée est de mieux se connaître pour mieux se réaliser dans son travail. Nous le concevons donc comme un appui à la connaissance de soi, et non comme un outil de management. Les tests sont mis en œuvre par une société extérieure, et les résultats communiqués aux salariés, non à la hiérarchie. Nous prenons également soin de réaliser, en parallèle avec le MBTI, une évaluation "360 degrés". Les deux outils sont complémentaires et permet-

tent d'éviter une tendance à la surinterprétation des résultats. Le MBTI peut également avoir son utilité lorsqu'il y a des problèmes de cohésion d'équipe. Si chacun le passe, on peut mieux saisir pourquoi le groupe ne parvient pas à dégager un mode commun de fonctionnement. Cela permet une meilleure compréhension des contributions de chacun. A aucun moment toutefois nous n'utilisons ces tests comme outil prédictif de potentiel. Un salarié ne peut en aucun cas être réduit au résultat qu'il obtient à tel ou tel questionnaire.

PAR QUELLE GRILLE ÊTES-VOUS PASSÉ ?

Si l'on vous définit par une formule de quatre lettres : INTP, ESFP, ISTP... c'est que vous venez de passer par la grille MBTI (Myers Briggs Type Indicator), qui définit seize types de personnalités selon quatre dimensions : extraversion/intraversion, sentiment/pensée, jugement/perception, sensation/intuition. Si l'on vous traite d'« enfant adapté soumis » ou de « parent normatif », sachez que vous êtes dans l'univers de l'analyse transactionnelle. Vous avez dû choisir parmi une centaine d'affirmations celles qui vous correspondaient le plus et le moins ? Vous êtes certainement passé par les fourches caudines du Sosie, qui cherche non seulement à déterminer le caractère d'une per-

sonne, mais aussi ses valeurs. A moins que cela ne soit un Papi, ou le Sigmund (clin d'œil à Freud ?), qui lui ressemble et sont beaucoup utilisés en recrutement. Le manager, lui, préférera peut-être une méthode de classement de ses collaborateurs par couleur : « rouge ardent » pour les ambitieux énergiques et indépendants, « bleu frais » pour les analytiques réservés et formels, « jaune brillant » pour les communicatifs enthousiastes et « vert calme » pour les méthodiques modestes et fiables. Quoi qu'il en soit, il faut toujours vérifier l'éditeur de ces outils et leur validation scientifique. Ce n'est pas un hasard si les sectes ont pris pied dans ce secteur du développement personnel.

Le grand apport de ces théories de la personnalité est sans doute de terrasser le fantasme managérial le plus répandu, celui du collaborateur idéal.

gage... parfois ésotérique. Chez Cross-knowledge, une société de formation à distance, tous les salariés ont ainsi passé un « ennéagramme », un outil censé définir neuf traits de personnalité qui peuvent être positifs ou négatifs selon le contexte. « Quand ma collaboratrice au profil "penseur" et "artiste" devient ironique ou blessante, je lui fais simplement remarquer qu'elle est "désintégré" », explique très sérieusement Steve Fiehl, directeur associé. Si l'on fait abstraction de l'emploi un peu surprenant d'un tel vocabulaire, le jugement « sur le moment difficile que la personne traverse, pas sur son caractère, dépassionne le débat », assure-t-il. Mais le plus grand apport de ces théories de personnalité est sans doute de terrasser pour de bon le fantasme managérial le plus largement répandu, celui du collaborateur idéal. « Il n'y a pas des salariés faits pour la réussite et d'autres condamnés à l'échec : tout le monde a sa zone de succès », témoigne Pierre Hurstel, DRH de Ernst & Young. Forts de ce constat, les consultants de Capgemini organisent des jeux de rôle à partir du MBTI pour que leurs clients apprennent à utiliser différents registres, du plus émotionnel au plus rationnel, selon le profil de leurs interlocuteurs. Histoire de tirer le meilleur parti des qualités de chacun.

Ces outils séduisent aussi pour leur simplicité. Des modèles à deux dimensions, une poignée de personnalités types, des couleurs et... « l'impression que l'on a tout compris des relations humaines en quelques heures », analyse Maurice Thévenet, professeur au Cnam et à l'Essec. Or, sans même parler des pseudo-grilles de personnalité qui prospèrent sur le marché du développement personnel, « trois résultats sur quatre sont des erreurs lors de la première utilisation du MBTI, le test le plus validé », rappelle Marcel Saigne. D'où l'importance d'aller au-delà de la simplicité apparente des résultats, de prendre le temps de corriger le tir, de se former. Une prudence qui n'est guère de mise



Cela m'a aidé à relativiser ma vision du monde

Je cherchais à comprendre pourquoi je n'arrivais pas à communiquer avec certaines personnes, quand j'ai découvert la programmation neurolinguistique (PNL). Au départ, j'étais un peu méfiant devant son côté scientifique. Mais j'ai tiré un enseignement essentiel des stages que j'ai suivis : la représentation que je me fais du monde n'est jamais qu'une manière parmi d'autres de le voir. Nous avons tous des filtres qui nous empêchent parfois de faire le tri entre nos désirs et la réalité. En tant que manager, il faut aussi être capable – lorsqu'on assigne une tâche à quelqu'un – de faire accepter cette décision. Donc de faire comprendre à son collaborateur pourquoi sa représentation n'est qu'une des façons de voir les choses. Le but n'est pas que les uns et les autres fassent ce que vous voulez, mais de trouver des bases de compréhension et d'acceptation communes. La précaution de base à prendre dans l'utilisation de ces outils est de se les appliquer à soi-même. On ne peut pas demander à quelqu'un de travailler sur ses représentations, sans comprendre l'effort que cela représente. Ensuite, il faut être conscient que toutes ces techniques semblent apporter de la rationalité à la communication, mais n'expliquent pas tout. Enfin, la responsabilité du manager n'est pas de devenir un expert en communication mais de placer ses collaborateurs dans des situations où ils peuvent réussir.

STÉPHANE AUBARBIER,
VICE-PRÉSIDENT
EXÉCUTIF CHEZ
ASSYSTEM

A peine sorti de l'école, cet ingénieur de formation est entré chez Assystem, une société spécialisée à l'origine dans la supervision de sites nucléaires, et y a fait toute sa carrière... à l'exception d'une parenthèse de quatre ans chez ABB. Revenu dans l'entreprise pour participer à la diversification de ses activités, il est aujourd'hui, à 38 ans, en charge du pilotage des opérations et de l'ingénierie.

de penser que les gens agissent comme ils le font à cause de leur caractère, sans se poser de questions sur le contexte », observe Jean-Louis Muller, directeur associé à la Cegos. Encore moins sur le rôle et la responsabilité du manager... Or « quand on renonce à l'acquis pour se fonder uniquement sur l'inné, autant dire que l'on renonce au management », estime Pierre Crozier.

Le risque est aussi de tomber dans la prophétie autoréalisatrice. Si un bilan souligne les difficultés potentielles d'un salarié sur le terrain de l'organisation, par exemple, son chef peut décider d'an-

ticiper les problèmes à venir en le houspillant avant même tout retard. Ce qui peut provoquer de l'incompréhension, du stress... et avoir l'effet inverse de celui recherché avec un projet qui ne se fera pas dans les temps. « L'outil l'avait prédit », pensera in petto le chef, sans imaginer une seconde que son propre comportement a créé le problème. Quant aux managers moins scrupuleux, ils n'hésiteront pas à utiliser carrément les grilles de personnalité pour justifier leur opinion sur autrui. « Dans un cabinet de conseil, toute l'équipe avait été testée, mais les résultats n'ont servi qu'à valider

les choix déjà posés en amont par le manager », raconte Gérard Pavy, aujourd'hui dirigeant de Pavy Consultants. La présentation des classifications avec statistiques et nuages de points donne un poids « scientifique » à ce qui n'est alors qu'un jugement de valeur.

Dès lors, un premier principe de précaution s'impose dans le recours à ces outils : commencer par se questionner soi-même. « Une utilisation "unilatérale" de ces techniques par le manager sur ses collaborateurs pose problème, estime Steve Fiehl. Il s'agit d'abord de réfléchir sur soi et sur la façon dont on gère ses relations aux autres. » Autre précaution de base à prendre, lorsque toute l'équipe passe un test et que des problèmes plus lourds surgissent pour certains : « Renvoyer sur des spécialistes », conseille Sonia Artinian. Le but n'est pas en effet de basculer dans une thérapie de groupe ; le manager ou le consultant amené à faire passer les tests n'ont pas vocation à devenir des gourous. De même, pas question de divulguer les résultats à toute l'entreprise. « Le respect de la confidentialité est primordial », souligne Jean-Philippe Guihaumé, directeur associé d'Orga Consultants.

FORMATION À LA COMPLEXITÉ

Il faut également prendre garde à ne pas tomber dans le prisme individualiste de ces grilles. « Il est intéressant de comprendre les fondements de la personnalité de chacun, mais pour autant, on ne doit pas négliger l'importance de l'environnement, souligne Louise Guerre. J'essaie de m'occuper de chaque collaborateur, mais surtout de ce qui se passe dans les équipes. Mon rôle est de créer du collectif entre les personnes dans un contexte d'individualisation très forte. » Des modules de formation des dirigeants à la complexité ont été créés au Centre des jeunes dirigeants ; la dimension psychologique n'est qu'un des aspects traités, au même titre que les conséquences symbolique, politique, organisationnelle du lancement d'un projet. Car aucune grille ne saurait remplacer... le management. « Les techniques sont utiles, mais il faut avant tout écouter les personnes qui sont en face de vous, et faire confiance à son propre ressenti », témoigne Anne Mazoyer, présidente de FairValue, une agence de conseil en communication. Si les outils de personnalité peuvent livrer des clés au manager pour comprendre ses collaborateurs, ils ne sont pas le remède miracle de la motivation. C. A.

dans l'esprit du manager pressé. « On me demande régulièrement de résumer le profil de la personne en une page synthétique, raconte le consultant Olivier du Merle, créateur de sa propre grille, le "profil Radhar". Et les entreprises ne s'intéressent pas aux axes de développement proposés. Le bilan de personnalité est d'ailleurs rarement suivi d'un coaching. » Quand il ne se fait pas directement en ligne, sans l'intervention d'un formateur pour expliciter les résultats.

Or l'absence de recul peut faire de gros dégâts. Après avoir découvert qu'il était un manager « relationnel », un

directeur général a radicalement changé de comportement. « Dès le lendemain du test, il s'est montré très dur avec ses collaborateurs, raconte Frédéric Adida, coach et dirigeant de l'institut Assaté. Il pensait que pour être un leader, il fallait être strict, alors qu'il pouvait très bien garder ce mode facilitant et relationnel. » La tentation de l'étiquetage est encore plus forte lorsque le manager applique ces grilles à ses collaborateurs. Impossible de travailler avec untel, nos personnalités sont trop opposées, affirmera-t-il en brandissant les résultats du test. « Une posture confortable qui permet