

Chapitre 1

Les sources du comportement individuel : personnalité, influences sociales et perception

Objectifs du chapitre

À l'issue de ce chapitre, pour comprendre les sources du comportement individuel, vous devriez :

- connaître les principales théories de la personnalité ;
- comprendre les relations entre personnalité, attitude et comportement ;
- mesurer l'incidence des influences sociales et des groupes sur les comportements individuels ;
- comprendre le fonctionnement de la perception du monde et d'autrui par l'individu ;
- savoir que la perception confère un sens à l'action, et participe à la fois de la personnalité, de l'identité, de l'environnement social, culturel et de groupe.

Pour permettre de comprendre les sources du comportement, nous proposons ici d'explorer trois éléments clés du fonctionnement de l'individu : l'émergence de sa personnalité, les influences des différents groupes sociaux auxquels il appartient, et sa manière de percevoir le monde.

Nous nous appuyerons pour cela sur un schéma général (voir figure 1.1) qui repose sur la conviction suivante : une bonne analyse des comportements doit se fonder sur une compréhension de ce qui provient des personnes en jeu (c'est l'objet de ce chapitre), ainsi que sur une conception claire de l'impact du contexte organisationnel (structures, procédures, culture...) sur ces mêmes comportements et attitudes (ce sera l'objet du chapitre 2). Nous considérons ici en effet que le comportement d'un individu dépend de deux éléments principaux : sa personnalité et les contraintes de la situation dans laquelle se situe l'action. Face à un comportement donné, on fait souvent l'hypothèse que c'est la personnalité de l'individu qui est en cause, alors que bien souvent sa réaction provient pour l'essentiel des forces de la situation elle-même. C'est ce qu'on appelle l'erreur fondamentale d'attribution (voir approfondissement 1.7). Pour être capable de l'éviter, de faire la part des choses entre la responsabilité de chacun et celle de la situation dans laquelle les personnes sont placées, il faut avant tout comprendre comment un individu donné se construit en tant que personne à l'identité composite, responsable de ses actes, sujet en même temps qu'objet de l'organisation, percevant le monde et les autres d'une façon particulière.

Nous aborderons ce portrait en trois temps :

- Nous montrerons comment chacun hérite d'un patrimoine bio-physio-psychologique et construit sa personnalité en interaction avec les environnements qu'il subit et qu'il crée.
- Nous aborderons ensuite l'impact des groupes et de la vie sociale sur les comportements individuels.
- Nous évoquerons enfin comment les mécanismes de la perception, inscrits en chaque personnalité, orientent et infléchissent les comportements des acteurs sociaux en activant leur vision personnelle du monde.

Concepts clés

Définitions

Un **individu** est une entité que l'on peut, pour les besoins de la démonstration, subdiviser en trois éléments plus ou moins bien coordonnés :

- Un corps, qui doit être pris en compte et respecté pour entretenir une efficacité durable. Dans les organisations, par exemple, ce sont les spécialistes de l'ergonomie qui se préoccupent de cette question.
- Un cerveau, lieu principal d'élaboration des rationalités et de la coordination des conduites.
- Un cœur, des affects ou des sentiments, qui vont conduire l'individu à agir, tout autant que son cerveau.

Venu au monde sous une forme inachevée, l'individu va construire les bases de sa personnalité pendant les premières années de sa vie. Cette construction va se faire et se poursuivre en fonction de son tempérament, de ses appartenances sociales et des expériences que le hasard et son éducation, puis aussi sa volonté et son désir, vont lui faire vivre.

Nous utilisons ici trois concepts très proches, mais dont il convient de distinguer les usages.

On appelle **personnalité** la structure organisée, stable dans le temps et cohérente du rapport au monde d'un individu. Cette notion est développée à la section 1.

On nomme **tempérament** l'ensemble des dispositions apparemment innées dont est doté l'enfant dès son plus jeune âge.

L'**identité** est un concept distinct de celui de la personnalité dans la mesure où il n'est pas utilisé dans les mêmes circonstances. La personnalité sert à cerner les caractéristiques de la personne de l'extérieur, tandis que l'identité concerne la manière dont la personne elle-même se définit et se reconnaît. La constitution de l'identité relève d'une différenciation de l'individu par rapport aux autres et d'une « conservation du même » par-delà l'évolution historique. Au fur et à mesure de son histoire, l'individu constitue et confirme son identité, composée de multiples éléments :

- des éléments corporels, biologiques et physiologiques qui relèvent de l'espèce humaine, et qui conditionnent ses apparences, ses potentialités physiques, intellectuelles ;
- des éléments culturels historiques : origines, histoire, système de valeurs, motivation, intérêts ;
- des éléments cognitifs multiples : compétences particulières, aptitudes, connaissances.

L'identité se développe toute la vie durant, et n'est pas constituée une fois pour toutes. Elle est issue non seulement de la personnalité mais aussi des interactions sociales¹. Elle est confortée ou modifiée par l'image que renvoient les autres.

Cette personnalité et cette identité vont contribuer à former et renforcer des attitudes qui constituent autant de dispositions à agir. La traduction en comportements pourra s'opérer en conséquence.

L'attitude

L'**attitude** se définit comme un état mental prédisposant à agir d'une certaine manière, face à un objet particulier. Il s'agit d'une construction hypothétique, élaborée pour rendre compte d'une structure relativement stable chez l'individu, relevant de sa personnalité et de son identité.

Elle repose sur trois composantes structurelles qui interfèrent :

- L'une, **cognitive**, renvoie aux perceptions, aux croyances, aux représentations d'un individu concernant des « objets » au sens large, qui peuvent comprendre aussi bien des situations que des personnes. Elle correspond à une expérience privée reposant sur un substrat neurobiologique.
- Une autre, **affective**, concerne les phénomènes socio-émotionnels éprouvés en réponse aux *stimuli* internes et externes. Par exemple, ils s'expriment par une attraction ou un rejet : « j'aime ou je n'aime pas », « je suis pour ou je suis contre ».
- Une dernière enfin, **opératoire**, souvent décrite comme une prédisposition à l'action, qui correspond à une intention d'agir, un signe avant-coureur de nos comportements, le moteur qui donne une direction aux actions menées.

L'attitude assume quatre fonctions essentielles : l'une de connaissance (ou épistémique), une autre adaptative (d'ajustement social), une autre fonction est dite expressive (expression des valeurs) et enfin, la dernière exerce une fonction de défense de soi.

Les attitudes d'une personne ne sont pas toujours clairement identifiables, ni par elle-même, ni par autrui. Pour les appréhender, elles nécessitent bien souvent une conduite de détour. Les spécialistes des études de marché peuvent poser, par exemple, des questions indirectes aux prospects sollicités, leur permettant ainsi de livrer leur opinion, révélatrice de leur attitude, sans risque d'implication excessive. Des enquêteurs peuvent mesurer des attitudes en présentant un choix de réponses à une question sur une échelle numérique graduée, dite échelle de Likert.

Le comportement

Le **comportement**, c'est ce que les autres observent chez un individu. Au sens large, ce concept renvoie aux activités d'un organisme qui peuvent être observées par un autre organisme, ou enregistrées par les instruments d'un expérimentateur. Pour l'école behavioriste, le comportement d'un individu s'inscrit dans le schéma « stimulus-réponse ». Il est le résultat des réponses que l'individu a apprises sous l'influence de *stimuli* variés. C'est le fruit à la fois des contraintes extérieures fortuites et des renforcements provoqués par l'éducation (avec les multiples conditionnements sociaux qui l'accompagnent).

Les relations entre attitudes et comportements

Si l'individu est cohérent, son attitude (qui sert de stimulus) et son comportement (qui correspond à la réponse) se situent dans une relation de cause à effet directe que l'on peut prévoir. Mais seules les fortes personnalités font ce qu'elles disent et disent ce qu'elles font en toute occasion, au risque d'affronter les tensions qu'elles ne manquent pas de rencontrer, ou même de susciter auprès de leurs interlocuteurs moins structurés et plus contradictoires.

Pour évoquer le destin de gens plus ordinaires, prenons l'exemple d'un individu qui croit aux vertus stimulantes du café, qui aime le café, qui affirme son goût prononcé pour cette boisson, et qui en consomme réellement et fréquemment. On a affaire à un « bon consommateur », entièrement acquis au produit et prévisible en ce qui concerne son comportement relatif à cet univers particulier.

Mais cette chaîne logique peut être contrariée si des pressions extérieures interfèrent dans une situation particulière, obligeant l'individu à infléchir son comportement volontaire, à en adopter un autre sensiblement modifié, sous l'effet par exemple de contraintes matérielles ou économiques, ou même sociales telles que les convenances, les bienséances, la peur du jugement d'autrui, la crainte de déplaire à ses interlocuteurs.

Le comportement, ainsi détourné, ne traduit pas fidèlement les valeurs ni les croyances profondes qui sous-tendent les attitudes de la personne. Celle-ci, sous l'effet des contraintes,

les dissimule ou ne les exprime pas, préférant composer avec les éléments extérieurs qui prennent alors le pas, dans le comportement affiché, sur ses attitudes et les convictions profondes qui les sous-tendent.

L. Festinger² émet l'hypothèse que l'individu, tiraillé par ses contradictions entre attitudes et comportement notamment, se trouve souvent en état de « dissonance cognitive », alors même qu'il aspire à la « consonance », et au confort d'un état cohérent et non conflictuel. Pour résoudre ce conflit intérieur, il met en place des stratagèmes qui consistent essentiellement à rationaliser ses conduites *a posteriori* ou à infléchir ses attitudes pour les mettre en conformité *a posteriori* avec ses comportements. Les changements d'attitudes et de comportements feront l'objet d'un développement ultérieur au chapitre 9.

Les relations entre personnalité, identité, attitude, comportement, environnement situationnel et perception

La figure 1.1 montre les relations systémiques qui existent entre les différents éléments présentés, ainsi qu'avec la perception. L'individu voit le monde de sa fenêtre et sa perception interfère dans l'action entreprise. Il perçoit une situation ou plus généralement un objet compte tenu des caractéristiques de cet objet et de ses propres caractéristiques, qu'il s'agisse de ses capacités physiques ou de ses attitudes vis-à-vis de cet objet. Il va se forger une attitude vis-à-vis de la situation, en fonction de sa personnalité et de la façon dont il perçoit cette situation.

On voit la complexité du système. On se rend compte de la difficulté de comprendre l'origine réelle des comportements individuels observables, puisque ce schéma montre des interactions à double sens. Pourtant, il est indispensable pour un manager de se doter de modèles de compréhension du fonctionnement de ses principaux interlocuteurs, qu'ils soient clients, fournisseurs ou collaborateurs par exemple, s'il veut mettre en place des politiques efficaces. Ce schéma sera repris et développé en conclusion du chapitre.

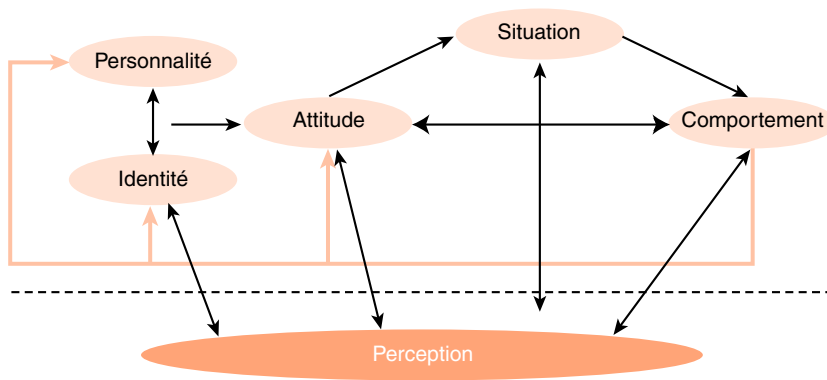


Figure 1.1 – Interactions entre les notions.

1. Le fonctionnement de la personnalité

La meilleure façon de décrire la spécificité d'un individu, c'est de parler de sa personnalité. Par exemple, entre deux candidats à un poste donné, si les deux ont le même profil, on choisira celui ou celle qui a la personnalité la plus apte à réussir pour le poste en question. Mais qu'entend-on exactement par personnalité et comment l'appréhender ? Comment savoir qu'il faut tel type de personnalité pour affronter telle situation ? Comment agir face à quelqu'un qui aurait une personnalité « difficile » ? Comment s'assurer enfin du lien entre personnalité

et comportement ? Tel est l'objet de cette première section qui va nous permettre de mieux cerner les conduites des individus.

Pour bien comprendre le fonctionnement de la personnalité, nous allons traiter successivement les points suivants :

- représentations et constitution de la personnalité ;
- impact de la personnalité sur le comportement : le lien entre personnalité, attitudes et comportements ;
- impact des appartenances à une organisation sur la personnalité et l'identité.

1.1 La constitution de la personnalité : théories et typologies

1.1.1 Définition de la personnalité

Pour Salvador Maddi³, « vue de l'extérieur, la personnalité est un ensemble de caractéristiques et de tendances qui détermine les points communs et les différences du comportement psychologique – pensées, sentiments et actions – des gens, comportement qui présente une continuité dans le temps et ne peut être aisément attribué aux seules pressions sociales et biologiques du moment ».

Quand les individus peuvent choisir librement leur mode d'action, c'est-à-dire lorsque les contraintes qui pèsent sur eux se présentent comme minimales, leur personnalité a alors la meilleure chance de se révéler. En revanche, sous une contrainte externe importante, l'expression de la personnalité se trouve entravée et perd de sa force et de sa distinction compte tenu des répercussions internes ainsi produites.

Si pressions et circonstances nous obligent à agir de manière identique à ceux qui sont autour de nous, notre personnalité s'exprimera moins par nos actions elles-mêmes que par le style qu'elle parviendra à leur conférer.

Les théories de la personnalité, exposées plus bas, font référence à la fois aux éléments qui nous sont communs et aux facteurs qui distinguent une personne d'une autre. Essayer de comprendre la personnalité d'un individu, c'est donc essayer de comprendre ce que celui-ci possède en commun avec d'autres et ce qui l'en différencie. Pour le manager, cela signifie que chaque membre de son équipe est unique et peut réagir ou non de la même manière que les autres face aux difficultés, aux éloges, aux critiques, aux augmentations de salaire et aux injonctions diverses.

Les trois caractéristiques fondamentales de la personnalité sont les suivantes :

- Elle suppose **une stabilité et une continuité dans le temps**. Si des changements majeurs ne peuvent habituellement se produire soudain dans une personnalité, il est possible néanmoins que celle-ci se transforme avec le temps. Une certaine évolution de la personnalité se produit tout au long de la vie, bien que les plus grands bouleversements surviennent au cours de la petite enfance. Cette évolution est le produit de l'expérience. Les individus apprennent de nouvelles manières de se conduire et peuvent modifier les modèles de comportements qui étaient précédemment les leurs. Par exemple, les nouveaux employés sont souvent influencés d'une façon significative par les exigences du milieu dans lequel ils sont amenés à travailler, et leur personnalité peut changer quelque peu sous l'effet des rapports personnels qui existent au sein de l'organisation.
- Elle est appréhendée comme une **globalité** : on considère la personnalité dans son ensemble et non tel ou tel aspect.
- Elle est un **ensemble organisé selon certains modes de fonctionnement**, cohérent, qui fait système.

Ces trois caractéristiques impliquent que la personnalité est considérée comme une structure stable qui possède un mode de fonctionnement régulier qui permet de prévoir à peu près les attitudes et les comportements d'un individu. « La personnalité correspond aux

“caractéristiques” qui expliquent les schémas habituels de comportement d’une personne⁴ », mais c’est sans compter le poids des autres, le poids notamment du groupe et de ses normes.

La personnalité englobe les caractéristiques individuelles dont sont issus des modèles cohérents de comportement. Dans la vie des organisations, les individus, acteurs sociaux, cherchent à comprendre ces modèles comportementaux qui entrent en interaction avec ceux d’autrui. Les managers tout autant que les membres de leur équipe ont besoin de comprendre les comportements des autres dans un grand nombre de situations variées.

De nombreux facteurs tels que l’âge, le sexe, l’appartenance culturelle, l’éducation, les compétences, l’expérience professionnelle, le milieu social, s’entremêlent dans la construction de la personnalité. Mais tous ces facteurs se conjuguent de manière spécifique et singulière en chaque être humain. De nombreuses théories ont tenté d’expliquer les mystères de la formation de la personnalité. C’est l’objet de la section suivante.

1.1.2 Les théories sur les origines de la personnalité

Il existe principalement trois familles de théorisation de la personnalité et de sa constitution, mais avant de les aborder plus en détail, essayons de donner un aperçu général, le plus neutre possible de ce qui semble constituer la personnalité, quelle que soit l’école de pensée.

Aperçu général

Au commencement, on constate un caractère : un ensemble de traits caractéristiques d’un individu, vu du dehors, qui semble né avec l’enfant et le différencie très vite de ses pairs. Il s’agit d’un ensemble sous-jacent, solide et permanent qui résiste au changement, quelles que soient l’éducation et les expériences vécues. On dira banalement que quelqu’un a bon caractère ou un bon naturel. Difficile de savoir d’où cela vient. Pour certains chercheurs, il s’agit de facteurs génétiques, innés, et pour d’autres, d’acquis précoces. Toujours est-il que le caractère initial va se trouver confronté à une série d’expériences fondatrices face auxquelles ses réactions et celles de l’entourage vont contribuer à créer des impressions pérennes et des façons particulières de réagir au monde. Tout se passe comme si l’individu gardait l’empreinte de ces expériences originelles et se constituait progressivement une manière de percevoir et de réagir, issue des premières interactions. Ainsi, on peut dire que la personnalité est issue des éléments suivants :

- les interactions précoces parent-enfant et les projections faites sur chaque enfant ;
- l’éducation ;
- le milieu familial ;
- le milieu social ;
- les appartenances religieuses ;
- les premières expériences.

Spécificités de chaque école de pensée

Il existe deux grands types de théories sur la constitution de la personnalité :

- Pour les **behavioristes**, la personnalité est issue d’un apprentissage par expérience. À partir d’un potentiel particulier, il ne s’agit que de l’ensemble des réponses apprises par l’individu face aux *stimuli* de l’entourage et consécutives des premières expériences. Ainsi, l’éducation va être primordiale pour la construction progressive de la personnalité. Celle-ci, en tant que résultante, regroupe un ensemble de caractéristiques, assez facilement programmables si l’éventail des *stimuli* activés engendre les effets prévus. Il existe, par exemple, des tests de personnalité, qui permettent de classer les individus selon leurs réponses à des questions discriminantes. Cette vision assez simple permet alors d’établir des correspondances entre un type de personnalité et un type d’activité.
- La **psychanalyse** s’est caractérisée dès l’origine par une représentation précise de la personnalité et de son fonctionnement. En effet, Freud, pour fonder son édifice

scientifique, a eu besoin de se doter d'une représentation qui permettait de comprendre le fonctionnement de l'inconscient. La structuration de la personnalité en trois instances : le ça (siège des pulsions), le surmoi (instance morale des interdits et des prescriptions), le moi (siège de la régulation plus ou moins consciente du ça et du surmoi), est la même pour chaque individu. Ce qui change en revanche, c'est l'équilibre que chacun va trouver entre les trois instances et la réalité. Selon Freud, en effet, la personnalité se constitue durant les premières années de la vie au fur et à mesure que l'individu passe par les différents stades psychosexuels. À chaque stade, oral, anal et phallique, une série de nouvelles problématiques se présente à l'enfant. Il les résout plus ou moins bien, soit en passant sans difficulté au stade suivant, soit en développant des mécanismes de défense qui lui permettent de garder son équilibre interne au prix d'une moins bonne adaptation sociale (voir approfondissement 1.1). Les différences de personnalité vont plus tard se remarquer par l'utilisation de mécanismes de défense privilégiés pour faire face à des situations répétitives. Par exemple, celui qui a eu des difficultés à affronter l'autorité paternelle au moment du stade phallique aura tendance tout au long de sa vie à éviter les rapports d'autorité ou à mal les vivre. On comprend alors que les personnes qui sont dans ce cas présentent une personnalité peu compatible avec une organisation classique et sont plus à l'aise dans une activité plus indépendante. Mais au-delà de ce type de situation, on peut déduire de la psychanalyse qu'un type de personnalité est associé à certains mécanismes de défense, si bien que les personnes initiées peuvent s'apercevoir que la même personne a tendance à user des mêmes mécanismes dans diverses occasions. Repérer les mécanismes de défense les plus utilisés et le type de personnalité de quelqu'un permet alors aux spécialistes de savoir comment le comprendre et comment l'aborder.

APPROFONDISSEMENT 1.1

Quelques mécanismes de défense : refoulement, déplacement et projection

L'équilibre de la personnalité n'est pas une constante acquise une fois pour toutes. Les instances sont en perpétuel déséquilibre et lorsque le moi ne parvient pas à rétablir l'équilibre simplement, à combattre les pulsions du ça, il met en place des mécanismes de défense.

Ces mécanismes sont importants à connaître et à repérer, car ils sont la source de nombreux comportements apparemment dysfonctionnels. Comprendre que l'acte posé par une personne provient d'un mécanisme de défense peut permettre de prendre les devants et de tenter de la sécuriser, de lui éviter de déployer un comportement inopportun, qui risque d'être mal apprécié dans le cadre d'une organisation.

Voici, parmi les mécanismes de défense décrits par Freud et sa fille Anna, trois mécanismes importants pour l'analyse du comportement des individus dans l'organisation :

- **Le refoulement** est le mécanisme principal de défense. Il consiste à rejeter dans l'inconscient ce qui est insupportable à la conscience. Il s'agit d'oubli qui peuvent sembler incroyables aux autres tant la force de ce mécanisme est puissante.
- **Le déplacement** consiste à déporter un sentiment ou un affect d'une personne ou d'un objet vers un(e) autre. Il est fréquent, par exemple, qu'une personne se mette à détester quelqu'un par pur déplacement, simplement parce que le fait de haïr la véritable personne qui est en cause (un proche en général) est totalement insupportable. Lors de relations difficiles entre deux personnes, il peut être intéressant d'envisager l'hypothèse du déplacement lorsqu'il n'y a aucune raison apparente à l'existence d'une haine farouche.

La projection consiste à attribuer à autrui ses propres affects. Elle peut alors être la source d'idées fausses sur les sentiments des autres et justifier des comportements que l'on n'assume pas soi-même. Si par exemple un individu n'aime pas son supérieur hiérarchique et que cela lui est insupportable, il peut projeter ce sentiment sur le supérieur et croire que celui-ci ne l'aime pas. Tout se passe comme si le raisonnement inconscient se résumait à « **ce n'est pas moi** (qui déteste mon supérieur), **c'est lui** (qui ne m'aime pas) ! ». Cela risque alors de justifier de la part du supérieur un comportement hostile en retour, en toute bonne foi. La projection est aussi un mécanisme qui perturbe l'objectivité du jugement dans toutes sortes d'interactions, notamment lors des entretiens de recrutement. Le recruteur a tendance à projeter sur le candidat des sentiments qui lui sont propres. Ainsi, si un candidat fait de la planche à voile et que le recruteur aime ce sport, il aura un *a priori* favorable sans explication légitime.

Source : Freud A., *Le moi et les mécanismes de défense*, Paris, PUF, 1946.

Cette vision de la personnalité, plus complexe que celle des behavioristes, appelle quelques commentaires dans son utilisation, en particulier au sein des organisations. S'il existe une typologie générale des personnalités chez les psychanalystes (on distinguera par exemple les obsessionnels des hystériques), il est extrêmement difficile, en peu de temps, de bien comprendre la personnalité de quelqu'un. Ainsi, sans être spécialiste, on peut savoir que les obsessionnels réagissent en général de telle ou telle façon. De là à identifier qu'une personne est obsessionnelle, il y a un pas que certains franchissent parfois trop rapidement. Ainsi la psychanalyse n'est-elle pas facilement mobilisable par le manager. Pourtant, elle invite à relire des situations d'un œil plus bienveillant que par un simple constat -d'irrationalité ou d'incohérence. Il y a souvent des raisons très solides, mais inconscientes, qui poussent quelqu'un à réagir d'une façon plutôt que d'une autre. Savoir que cela peut exister est déjà un bon pas vers un questionnement de meilleure qualité.

Pour E. **Erikson**, la personnalité est issue d'une série de crises psychosociales et donc d'une interaction entre la personne et les situations rencontrées. Il propose de distinguer huit étapes, qui couvrent l'ensemble de la vie, de la naissance à la vieillesse. Il distingue les stades : 1) oral sensoriel, 0-1 an ; 2) musculaire anal, 2-3 ans ; 3) locomoteur génital, 3-5 ans ; 4) latence, 6-11 ans ; 5) adolescence, 12-18 ans ; 6) début de l'âge adulte, 19-35 ans ; 7) âge adulte, 35-50 ans ; 8) maturité, 50 ans et plus. Au cours de chaque étape, l'individu est confronté à une crise dont le type de résolution va conduire à une caractéristique de la personnalité. Par exemple, si un adolescent résout mal la crise liée à cet âge, il risque de développer une identité confuse. C'est une vision qui intègre, mieux que les deux précédentes, les apports combinés de l'expérience et du caractère. Elle a de plus l'avantage de proposer une conception évolutive de la personnalité tout au long de la vie.

1.1.3 Quelques éléments clés de la personnalité

Ces représentations de la constitution et de la structure de la personnalité étant données, il nous reste à examiner quelques dimensions clés qui permettent d'analyser la source des comportements en organisation.

Il ne s'agit pas ici d'être exhaustif, mais de présenter des concepts qui sont très utilisés dans la littérature et qui sont utiles à l'analyse des causes d'un comportement. Nous en avons retenu trois.

L'idéal du moi

Il s'agit de l'image idéale que l'enfant se constitue très tôt, selon S. Freud, dans la formation de sa personnalité et qui va l'orienter vers l'action. On considère qu'elle est l'autre facette du surmoi, celle de l'idéal à atteindre, par opposition aux prescriptions ou aux interdits. C'est

en quelque sorte l'objectif ultime que l'individu poursuit. Un individu qui possède un idéal du moi très élevé va être le plus souvent très ambitieux, mais pourra aussi se révéler déçu d'une position sociale qui n'est pas assez élevée par rapport à son idéal du moi, alors qu'elle correspond pourtant au résultat de ses différentes actions. Il est intéressant dans certains cas d'essayer d'appréhender l'idéal du moi d'un individu pour tenter de comprendre par exemple pourquoi il ne tente pas d'aller plus loin.

L'estime de soi

C'est la façon dont l'individu se juge et qui provient de son appréciation de ses actions sur le monde. L'estime de soi évolue en fonction des expériences réussies ou ratées, elle peut croître ou diminuer. Elle se différencie de la confiance en soi, qui est plus stable dans le temps. Quelqu'un qui dispose d'une mauvaise estime de soi va avoir des difficultés à se lancer dans l'action, à imaginer qu'il peut réussir.

Le locus of control

Le *locus of control* (« lieu de contrôle ») est une attitude, une disposition d'un individu à assumer plus ou moins ce qui lui arrive.

Soit l'individu présente un « locus interne ». Il se considère alors comme responsable de ses actes et aura tendance à prendre son destin en main, à penser que sa réussite ne dépend que de lui. Il s'impliquera donc dans les activités qu'il entreprendra.

Soit il présente un « locus externe ». Dans ce cas, il se considère comme très peu responsable de ce qui lui arrive et pense que son destin dépend du hasard, de son milieu d'origine, des actions des autres. Il aura donc tendance à peu s'impliquer dans ses activités, estimant que son rôle n'est pas très important, que de multiples facteurs l'empêchent de réussir, ou que sa réussite n'est pas due à son travail.

La localisation du *locus of control* dépend certes de la structuration de la personnalité mais aussi, en grande partie, des valeurs sociétales. Dans une société qui valorise avant tout la réussite, l'accent portera sur le *locus of control* interne et l'éducation donnée aux enfants tendra à le développer. Dans les sociétés qui valorisent l'obéissance et la conformité, le *locus of control* sera plutôt externe et l'accent sera mis sur les valeurs de respect et d'autorité.

1.2 Les typologies de la personnalité

S'il est difficile d'analyser, lors d'un entretien de recrutement par exemple, quels sont les ressorts de la personnalité d'un individu, on peut toutefois s'appuyer sur des typologies, que chacun a d'ailleurs tendance à se fabriquer pour s'orienter dans sa compréhension des autres.

Créer des typologies de personnes disposant de personnalités proches permet de se donner des représentations, de pouvoir prévoir et anticiper leurs réactions à différents *stimuli*. Cela permet d'ajuster son propre comportement pour faire en sorte que l'autre réagisse dans le sens souhaité. En amont, cela permet aussi d'imaginer quel type de personnalité sera le plus à même d'exercer telle ou telle fonction. On pensera par exemple que les bons commerciaux doivent être extravertis, et les bons chercheurs créatifs.

Ces tentatives de création de typologies existent depuis la nuit des temps. Hippocrate, par exemple, fondait la sienne sur les tempéraments, issus du fonctionnement physique de ses patients. Plus tard, on a vu se développer d'autres théories, parfois sans validations expérimentales, fondées sur les traits physiques et les zones plus ou moins développées du cerveau.

Aujourd'hui, sans répertorier les traits physiques des individus, des chercheurs ont mis au point des tests de personnalité (par questionnaires ou démarche projective, par exemple) qui permettent de caractériser un individu en très peu de temps et de le différencier de ses semblables. Ces tests sont des épreuves standardisées. Ils sont construits pour être à la fois sensibles, fidèles et valides. Ils peuvent se présenter sous la forme de

questionnaires (300 questions, par exemple). Les réponses du sujet (en général : oui, non, ou « ne sait pas ») sont analysées statistiquement à l'aide d'une grille, en fonction des traits de personnalité recherchés par le psychologue (exemple : activité générale, objectivité, sociabilité, résistance au stress, ascendant, émotivité...) et enfouis dans un flot de questions. Les réponses aux questions permettent d'établir un profil du sujet. Ses résultats seront resitués dans un échantillon de population dont il est issu. Déontologiquement, seules des personnes compétentes, agréées par les créateurs du test ou les détenteurs patentés, sont habilitées à les faire passer et à les commenter à la personne intéressée.

Chaque test présente des dimensions différentes selon que l'on s'intéresse à la façon de penser, de se comporter avec les autres ou aux activités préférées. Le choix d'un test plutôt qu'un autre, effectué par exemple par un recruteur ou par un cabinet de conseil en gestion de carrière, va dépendre de la confiance accordée à sa validité, du type d'informations recherchées sur la personne, mais aussi de la disponibilité des tests et de leur prix. Tous ne sont pas équivalents, non pas tant au niveau des traits de personnalité choisis, qu'à celui de la fiabilité des questions pour fournir des éléments sur la personnalité. Il faut ajouter à cela qu'un test, quelles que soient ses qualités, ne vaut que s'il est administré et interprété par un professionnel. Il saura aider la personne à comprendre et à s'approprier les résultats pour y gagner une meilleure connaissance de soi. Ces modélisations sont largement utilisées en recrutement. Il n'est pas inutile pour un futur manager d'en connaître l'existence et le fonctionnement.

Certains théoriciens ne parlent plus seulement de traits, mais les regroupent en types de compétences. Il en existe trois grandes familles :

- les compétences mentales ou intellectuelles : cognitives et pratiques ;
- les compétences physiques ;
- les compétences émotionnelles : capacité à reconnaître et maîtriser ses émotions et celles des autres.

Si pendant longtemps on a eu tendance à mettre uniquement l'accent sur les compétences mentales des managers, aujourd'hui on insiste davantage sur les compétences émotionnelles, qui feraient la différence, à capacités intellectuelles et expérience équivalentes, pour faire face à des situations difficiles.

Quoi qu'il en soit, on comprend déjà que la personnalité a un impact non négligeable sur le comportement organisationnel.

Résumé

- La personnalité (*persona*, le masque) est ce qui fait l'unicité d'un individu.
- Elle se constitue essentiellement dans l'enfance et se manifeste par une structure stable et cohérente.
- On peut essayer de l'appréhender soit sous la forme de typologies, soit en comprenant les principes généraux de son fonctionnement.
- Elle est l'un des déterminants principaux du comportement individuel dans les organisations.

2. Quelques éléments fondamentaux du champ social

La quasi-majorité des chercheurs estiment que la personnalité des individus se construit en grande partie à travers les interactions sociales. Il convient donc maintenant d'analyser quelques mécanismes fondamentaux du champ social. Ce dernier se manifeste à la fois sous la forme de sociétés (par exemple, la société occidentale, la société française) ou sous forme de groupes, plus restreints et plus clairement délimités (par exemple un club, une

organisation, une amicale d'anciens élèves). Les mécanismes que nous allons décrire dans cette section concernent l'ensemble des formes du champ social.

Nous traiterons successivement :

- de l'identité sociale et du lien social ;
- des phénomènes de hiérarchie et de domination ;
- des représentations sociales et de leur impact sur les phénomènes culturels et moraux ;
- de l'impact particulier des organisations sur la personnalité et l'identité des individus.

2.1 L'identité et le lien social

La connaissance, même approximative, des appartenances identitaires d'un individu permet de prévoir une partie importante des attitudes et des comportements qui s'y rattachent. Si l'on fait le lien entre l'identité sociale et les attitudes d'un individu et qu'on s'intéresse à ce qu'il fait ou ne fait pas, on parlera le plus souvent de ses conduites sociales.

2.1.1 L'identité sociale

L'identité sociale d'un individu est liée à la conscience qu'il a d'appartenir à un groupe. Cette appartenance à un groupe implique une situation émotionnelle et évaluative. Tajfel⁵ souligne que l'identité sociale est « *la connaissance individuelle que le sujet a du fait qu'il appartient à certains groupes sociaux, avec, en même temps, les significations émotionnelles et les valeurs que ces appartenances de groupe impliquent chez lui* ».

L'appartenance à un groupe fournit à l'individu les points de repère qui lui permettent de se référer à ce groupe, de se comparer et de valider à la fois ses modes de pensée, ses attitudes et ses opinions. La norme personnelle est alors fonction de la norme sociale et recouvre ce que l'entourage estime qu'il est bien de faire ; elle est pondérée par le désir qu'a l'individu de suivre la norme du groupe.

Il faut souligner ici qu'un individu appartient simultanément à plusieurs groupes sociaux, par exemple sa famille, son milieu social, sa communauté religieuse, son université, son entreprise, son service. Si bien qu'il vaut mieux parler d'identités sociales au pluriel et que les impacts de ces différentes appartenances entrent en interaction pour produire des attitudes complexes, difficiles à analyser par les acteurs eux-mêmes.

L'identité professionnelle n'est qu'un cas particulier de l'identité sociale⁶. Selon les personnes, elle se constitue plutôt autour d'un métier ou d'une organisation donnée. Aujourd'hui, on dit que l'identité professionnelle est en crise dans la mesure où les organisations ne peuvent plus promettre d'identité stable et où les métiers sont moins durables qu'auparavant.

2.1.2 Le lien social et la socialisation

Un groupe ou une société ne peuvent fonctionner que si des éléments fondamentaux créent un lien entre les individus membres. Pour entrer en société, ou devenir membre d'un groupe, l'individu passe par une phase de socialisation qui lui permet de revêtir les caractéristiques de cette société ou de ce groupe.

Le concept de socialisation recouvre un champ extrêmement vaste qui se caractérise par son interdisciplinarité ; c'est la convergence de trois perspectives complémentaires – sociologique, anthropologique et psychologique – qui a permis la construction et l'élaboration de ce concept.

Quelle que soit la perspective, la **socialisation** s'explique traditionnellement par deux types d'analyses qui s'opposent : d'une part, celle du conditionnement, qui considère l'individu comme « agi » et, d'autre part, celle où l'individu est « acteur », en interaction avec son milieu social.

La première conception présente la socialisation presque comme du dressage. Dans un processus coercitif unilatéral, l'individu est assujéti aux déterminismes sociaux l'amenant à intérioriser les valeurs et les normes de la société. Les études sur la socialisation sont bien

souvent comparatives : il s'agit de comparer les valeurs des sujets avec celles des membres d'un même groupe. Lorsqu'on trouve une corrélation, on a tendance à conclure à une action causale mécanique des structures sociales sur l'intériorisation des valeurs.

À ce paradigme du conditionnement, on oppose celui des interactions, largement utilisé par J. Piaget⁷. La socialisation dépend d'une part du développement des structures cognitives, d'autre part de la nature du système d'interactions dans lequel l'individu est inséré. Ainsi, dans la perspective de la psychologie cognitiviste, Piaget insiste sur le caractère progressif de la socialisation de la pensée, sous l'effet de la coopération et de la discussion.

D'une façon générale, en psychologie sociale, la socialisation compte trois types de fonctions :

1. Elle permet l'apprentissage des rôles. Un rôle correspond au déroulement des comportements liés à un positionnement social (statut). Il définit un système d'attentes réciproques (entre hommes et femmes par exemple).
2. Elle conduit le processus d'enculturation, qui désigne l'ensemble des opérations par lesquelles le sujet prend possession de la culture.
3. Elle est un moyen d'acquisition du contrôle des pulsions (potentiel d'actions intentionnelles toujours en quête d'une situation dont il pourrait s'emparer pour lui donner sens et ainsi s'actualiser)⁸.

Certains sociologues ont décrit la socialisation comme un phénomène nettement plus contraignant. Processus d'assimilation des individus aux groupes⁹, la socialisation a alors trois fonctions principales :

1. Elle est un processus de transmission des valeurs.
2. Elle pousse à la standardisation des personnalités.
3. Enfin, elle a une fonction adaptatrice. La transmission des valeurs, des modèles et des connaissances du milieu social auquel on appartient débute à la naissance et se poursuit tout au long de la vie. Le processus d'adaptation, au sein d'un groupe ou d'une société, correspond alors à une acceptation des valeurs, de l'idéologie et des croyances du groupe ; cette acceptation permet d'interpréter le monde selon une certaine forme de personnalité culturelle¹⁰.

Ces trois fonctions montrent à quel point la socialisation pèse sur la formation de la personne. Être conscient de ce phénomène permet de comprendre des attitudes et des conduites propres à l'appartenance à certains groupes. Il est donc important que le manager sache à quels groupes appartiennent ses collaborateurs, de façon à pouvoir mieux comprendre leurs comportements et leurs conduites sociales.

2.2 Hiérarchie, domination, pouvoir

Dans toutes les sociétés, il existe des différenciations entre individus, qui conduisent à une conception hiérarchique, aussi rudimentaire soit-elle : tous les membres d'une société ne sont pas égaux sur tous les plans. Le mot « hiéros », en grec, désigne le « sacré » qui fonde cet ordre hiérarchique.

D'une part, les différents individus ne participent pas avec un poids égal aux décisions collectives. Même dans une société démocratique idéale, qui proclame l'égalité des citoyens, des responsabilités de décision sont confiées à certains individus chargés d'exercer un pouvoir, et ce pour des raisons tout simplement pratiques : tout le monde ne peut pas discuter de tout en permanence. C'est une des raisons pour lesquelles il existe une hiérarchie dans les organisations (à part quelques exceptions dans des organisations de très petite taille).

D'autre part, cette hiérarchie des pouvoirs se double d'une hiérarchie de rang. Les individus appartiennent à des catégories sociales plus ou moins élevées dans une échelle de prestige et bénéficient de ce fait de prérogatives. Cette notion de rang est parfois très codifiée (les castes en Inde, les catégories sociales de l'Ancien Régime en France, la place des

femmes dans de nombreuses sociétés) ; elle est parfois plus implicite et floue – le phénomène est néanmoins opérant. On en trouve des exemples dans les sociétés occidentales. Dans les organisations, par exemple, les postes élevés dans la hiérarchie bénéficient très souvent non seulement de pouvoirs de décision plus grands, mais aussi de marques distinctives (par exemple, un bureau plus grand, un restaurant spécial) et des rémunérations plus élevées.

Ces phénomènes peuvent être envisagés très différemment selon que l'on se place dans une vision de la société et du social comme un ensemble ordonné ou un lieu de conflit.

Dans la première perspective, la hiérarchie est un instrument d'harmonie sociale. Elle permet à chacun d'occuper sa place sans avoir à la chercher ; elle subordonne l'individu à l'ordre social, lequel lui rend en retour une sécurité matérielle et affective. Telle est la thèse défendue par exemple par l'anthropologue Louis Dumont¹¹. Dans le cadre d'une organisation occidentale moderne, la hiérarchie, fondée sur le mérite et les compétences, est vue par de nombreux auteurs de la littérature managériale comme ce qui permet un fonctionnement rationnel et optimal.

Dans la perspective inverse, cette hiérarchie est un instrument de domination. En effet, la répartition du pouvoir n'est pas dictée seulement par des considérations pratiques et objectives, mais par la lutte entre groupes pour s'assurer la meilleure vie possible. Selon le bon mot de Woody Allen : « *La hiérarchie, c'est bien surtout quand on est au-dessus* »... Les approches critiques en sociologie se sont employées à démonter les mécanismes de cette domination, y compris dans les sociétés occidentales se réclamant de la démocratie. K. Marx, bien sûr, fut un précurseur, avec ses notions de classes et de lutte des classes, mais il existe d'autres pensées dans le même paradigme général. Ces approches ont également inspiré des travaux sur les organisations. Nous aurons l'occasion de nous y intéresser, notamment au chapitre 7, consacré aux notions liées au pouvoir.

2.3 La culture et les représentations sociales

Le concept de culture a été développé en anthropologie et en sociologie pour rendre compte des systèmes de valeurs, des croyances, des éléments de modes de vie communs aux membres d'une société ou d'un groupe. Cette culture exprime une vision spécifique du monde, composée d'opinions et de valeurs qui permettent d'assurer une maîtrise cognitive de l'environnement en servant de référentiel pour les actes et les conduites à tenir en toutes circonstances. Ce phénomène de culture est général ; toutes les sociétés ont une culture. Certains prétendent même qu'elles « sont » des cultures. Cette notion a ensuite été étendue à des groupes plus restreints, par exemple une organisation (voir chapitre 2, section 2.2). Dans ces contextes, la culture peut couvrir des champs moins vastes et être moins prégnante.

Les représentations que se construisent les individus sur le monde qui les entoure ne peuvent se comprendre sans référence à la culture ou aux cultures dans lesquelles ils baignent.

Le concept de « représentation collective » est dû à E. Durkheim¹², qui s'y référait essentiellement pour la différencier des représentations individuelles. Il appliquait cette notion aux sociétés traditionnelles, immuables et quelque peu statiques. Il lui attribuait aussi des caractéristiques contraignantes et préétablies, qui ne permettent pas de cerner les pensées évolutives des sociétés contemporaines.

Moscovici a ensuite développé le concept de « représentation sociale », qui établit une passerelle entre l'individu et le social. « *Les représentations sont partagées par un grand nombre de personnes, transmises d'une génération à la suivante et imposées à chacun de nous sans notre assentiment conscient*¹³. » Les représentations sont sociales parce qu'elles sont partagées et communes à un groupe donné ; c'est cette dimension sociale qui leur attribue une place spécifique fondée sur des systèmes de rapports sociaux. Il s'agit d'une construction collective, composée de connaissances partagées, qui définissent un consensus au sein d'une société ou d'un groupe. Les observations sur la dynamique des groupes ont permis d'illustrer cet aspect (voir approfondissement 1.2).

APPROFONDISSEMENT 1.2

La dynamique des groupes

Une des formes constitutives de la vie sociale concerne l'appartenance des individus à des groupes. Les groupes fonctionnent comme des creusets de la société où s'élaborent et se fondent les valeurs. Ils agissent puissamment sur les attitudes et les comportements des individus qui les composent.

Depuis le milieu des années 1950, on a assisté à un véritable engouement pour l'étude de la dynamique des groupes. Sous l'influence du courant des relations humaines appliquées non seulement à l'entreprise, mais aussi à la pédagogie active, le groupe est devenu un véritable laboratoire de changement, qu'il s'agisse de politique, de religion, de production industrielle ou de formation, sans oublier les psychothérapies de groupe, qui ont commencé à se développer à cette époque.

Le système d'interdépendance, propre à un groupe à un moment donné, explique le fonctionnement du groupe et sa conduite, c'est-à-dire aussi bien le fonctionnement interne que l'action sur la réalité extérieure. C'est cela qu'on nomme, à partir de l'expression de Kurt Lewin, utilisée dès 1944, la « dynamique du groupe ». Ainsi, pour Lewin, le comportement d'une personne est à la fois fonction des caractéristiques de la personne et des caractéristiques de son environnement social. C'est la complémentarité entre l'individu, le groupe et le milieu qui constitue « l'espace de vie » des personnes.

Dans cette perspective, le groupe est conçu comme un tout dynamique ; cette « totalité dynamique groupale » possède des propriétés spécifiques. La principale est liée à l'évolution du groupe en fonction de la réalité environnante, qui est elle-même évolutive. Le groupe est en effet intégré dans un champ social ayant des propriétés dynamiques ; il est donc en interaction avec l'entourage. Cet élément est particulièrement important dans la question des changements de représentations sociales (voir C. Guimelli) et de l'introduction de nouvelles pratiques (voir K. Lewin).

Sources : Lewin K., *Field Theory in Social Science*, New York, Harper, 1951 ; Guimelli C., « Pratiques nouvelles et transformation sans rupture d'une représentation sociale : la représentation de la chasse et de la nature », in J.-L. Beauvois, R.-V. Joule, J.-M. Monteil, éd., *Perspectives cognitives et conduites sociales*, 2, Cousset, Delval, 1989, p. 117-141.

La représentation sociale, comme forme de connaissance dite « de sens commun », se caractérise par les propriétés suivantes : elle est socialement élaborée et partagée ; elle a une visée pratique d'organisation, de maîtrise de l'environnement (matériel, social, idéal) et d'orientation des conduites et des communications ; enfin, elle concourt à l'établissement d'une vision de la réalité commune à un ensemble social (groupe, équipe, organisation) ou culturel donné. Sa spécificité tient au fait qu'elle est générée et transmise au cours d'échanges sociaux, devenant une partie de la vie collective (voir approfondissement 1.3).

APPROFONDISSEMENT 1.3

Groupe d'appartenance et groupe de référence

Un groupe est un collectif rassemblant des personnes qui se définissent comme étant membres de ce groupe. Ainsi, c'est le sentiment d'appartenance qui lie l'individu à un ou plusieurs groupes, qui lie les membres du groupe entre eux, jouant un rôle essentiel et médiateur entre les individus. Un groupe n'est pas une simple juxtaposition d'individus, mais bien un collectif, le principe de groupement étant fondé sur un rapport, symbolique ou réel, dans

lequel se tissent des communautés d'actions et de pensées qui orientent les conduites des membres du groupe. Il ne s'agit pas seulement d'actions concrètes, mais aussi d'une forme mentale, à travers laquelle se structurent les identités personnelles et collectives.

Il existe plusieurs sortes de groupes que l'on peut caractériser en fonction de différents paramètres. On peut retenir par exemple leur taille, leur durée de vie et leurs modes de fonctionnement.

Enfin, les individus membres d'un groupe s'identifient et se réfèrent à un ou plusieurs groupes. En psychologie sociale, on différencie les groupes de référence des groupes d'appartenance.

Groupes de référence et comparaison sociale

Parler de groupes de référence implique le plus souvent des groupes concrets auxquels on appartient déjà ou auxquels on aimerait appartenir ; ces groupes servent de référence ou encore de modèle qui guide les modes de pensée et d'action de l'individu qui s'y réfère. Ainsi, les groupes de référence sont les groupes auxquels « *l'individu se rattache personnellement en tant que membre actuel ou auxquels il aspire à se rattacher psychologiquement ; ou, en d'autres termes, ceux auxquels il s'identifie ou désire s'identifier* » (M. Sherif).

On peut distinguer les groupes de référence « actifs », qui sont source de normes de jugement menant à des conduites spécifiques, des groupes de référence « passifs », qui permettent essentiellement de se reconnaître comme faisant partie du groupe par différenciation avec d'autres groupes (voir D. Jodelet). Prenons l'exemple d'un étudiant d'une école de commerce ; son appartenance au groupe des étudiants de cette école constitue une référence « passive », car il en fait partie, et il peut s'y référer à l'extérieur de ce groupe, se comparer par exemple à d'autres étudiants d'autres écoles comparables ou différentes. Ce même étudiant peut, au sein de son école, participer à la création d'une junior entreprise : le groupe composé des autres étudiants actifs dans cette junior entreprise constitue alors pour lui une référence « active », car les autres membres de ce groupe ont des idées sur la façon de concevoir cette entreprise, des objectifs et des buts communs visant à la concrétisation de ce projet à réaliser ensemble.

Les groupes de référence ont plusieurs fonctions essentielles :

- une fonction évaluative de comparaison sociale, qui donne à l'individu des éléments pour évaluer son propre groupe de référence en le comparant à d'autres groupes ;
- une fonction normative, qui permet aux individus d'accepter de partager les normes du groupe de référence, en s'y conformant ;
- une fonction protectrice, qui défend les individus contre l'influence et la pression sociales, en intégrant l'idée de consensus.

Sources : Sherif M., « The Concept of Reference Group in Human Relations », in M. Sherif, M. O. Wilson (éd.), *Group Relations at the Crossroad*, New York, Harper, 1953 ; Jodelet D., « Représentation sociale : phénomènes, concept et théorie », in S. Moscovici (éd.), *Psychologie sociale*, Paris, PUF, 1984.

Appartenir à un groupe est un gage d'ancrage dans la réalité. Se référer à un groupe concerne une dimension identitaire, symbolique et normative. L'individu gère sa vie durant les recouvrements partiels ou totaux de ces deux types d'allégeances. Il peut aussi ressentir les malaises consécutifs à leurs non-recouvrements ou à leur antagonisme.

Ainsi, un individu donné se définit toujours à la croisée des groupes auxquels il appartient ou rêve d'appartenir, y compris les groupes particuliers que sont les organisations de travail.

2.4 Comment le contexte organisationnel influence-t-il la personnalité et l'identité ?

On a souvent tendance à penser que tout se joue dans l'enfance et que la personnalité une fois constituée, l'individu se présente comme porteur d'une structure établie et peu modifiable par l'organisation dans laquelle il travaille. D'où l'importance accordée au processus de recrutement qui doit favoriser des choix sans appel.

Pourtant, l'organisation est un groupe particulier, si bien que l'appartenance à une organisation donnée jouera sur l'identité de l'individu ; elle constitue une appartenance de plus qui va orienter la perception et normaliser les comportements *via* des valeurs, une culture et des pratiques particulières. De plus, le travail est un lieu où se jouent de nombreux éléments, contributifs ou limitatifs, qui peuvent avoir une influence sur la personnalité.

Nous aborderons deux points essentiels :

- le travail comme source d'identité ;
- les influences des expériences de travail sur la personnalité.

2.4.1 Le travail comme source d'identité

L'organisation est un lieu où l'identité s'exprime mais où elle continue fortement à se constituer¹⁴. En effet, le travail est un acte de projection de soi qui permet d'en savoir plus sur ses réactions, ses goûts, mais surtout sur l'image que l'on projette. Dans la mesure où le travail représente aujourd'hui le lieu principal de réalisation de soi, il a pris une place prépondérante dans la constitution d'une image de soi et d'une identité liée à la fois à ce que l'on fait, mais aussi aux milieux que l'on fréquente, et à l'entreprise ou l'organisation dans laquelle on travaille.

Sainsaulieu montre même que selon l'origine sociale et éducative des individus, ils vont pouvoir tirer plus ou moins de leurs diverses situations de travail pour se développer dans un sens ou un autre. Ainsi, le monde des organisations perpétue ce que la société a commencé, en dotant davantage ceux qui ont déjà beaucoup d'atouts et moins ceux qui en ont le moins.

Un professionnel reconnu pour sa valeur aujourd'hui a de grandes chances d'être doté d'une identité très positive, avec une image favorable de soi qui lui permettra d'avoir confiance et de réussir plus de choses, dans et hors de l'organisation. Quelqu'un qui arrive au contraire dans une organisation avec une identité de non conformiste aura du mal à se sentir à l'aise dans une organisation, n'y rencontrera pas beaucoup d'occasions de renforcer son image de soi et son pouvoir réel, si bien qu'il en ressortira peut-être avec une confirmation de la faiblesse de sa place dans la société.

L'organisation peut ainsi donc être considérée comme un lieu de renforcement positif ou négatif d'identités sociales plus ou moins élevées dans la hiérarchie de valeurs. C'est un point important à prendre en compte lorsqu'on essaie, par exemple, de motiver par l'espoir d'une promotion des personnes qui ne peuvent pas y croire.

2.4.2 Influences des expériences de travail sur la personnalité

Pour continuer dans cette perspective, le travail et en particulier le travail au sein d'une organisation peut être l'occasion de développer sa personnalité. Un individu entré avec une faible estime de soi peut petit à petit, au fil des succès professionnels, la renforcer et développer de nouveaux comportements qui vont le faire évoluer, y compris dans son fonctionnement psychique.

Mais il ne faut pas oublier à l'inverse que les organisations sont aussi source de souffrances et de destruction de certaines personnalités. En effet, tant par le temps qu'elles représentent que par l'impact symbolique qu'elles ont sur les personnes, des expériences malheureuses de travail peuvent s'insinuer dans le fonctionnement psychique des personnes et leur nuire durablement.

On peut distinguer deux sortes principales de nuisances. D'une part celles dont la personne n'est pas du tout consciente sur le moment, c'est le cas en particulier lorsque le

mode de management détourne l'idéal du moi de l'individu pour lui substituer celui de l'organisation¹⁵. L'individu va alors s'effacer au profit d'une sorte de robot qui ne vit plus que pour son organisation et s'oublie au passage. Il peut en être très satisfait sur le moment, mais le regretter après coup lorsqu'il comprend qu'il a été dépossédé de son propre désir.

L'autre sorte de nuisance est celle d'une souffrance plus consciente, mal vécue sur le moment et qui peut avoir des conséquences désastreuses à long terme pour l'individu. Christophe Dejours décrit fort bien cette souffrance dans l'ouvrage qu'il lui consacre (voir approfondissement 1.4). On peut aussi penser au harcèlement moral, créateur également de fortes souffrances. Ces souffrances, vécues au travail, peuvent perturber, profondément la personnalité d'un individu et le conduire au bord du gouffre. On comprend alors bien que les interactions entre organisation et individu sont à double sens.

Nous avons présenté dans ce chapitre les déterminants principaux du comportement humain, à travers la structure de la personnalité et les influences des différentes appartenances sociales.

APPROFONDISSEMENT 1.4

La souffrance au travail

Pour Christophe Dejours, le travail peut être vecteur d'accomplissement de soi, ou de souffrance. La souffrance se traduit par l'ennui et la peur au travail. Elle naît notamment d'une non-reconnaissance, par l'organisation, des individus et de leur histoire, de leurs désirs, ainsi que de l'énergie et de l'inventivité qu'ils mettent au service du travail.

Le manque de reconnaissance comme cause de souffrance au travail est au centre de l'analyse de C. Dejours : « la reconnaissance est la forme spécifique de rétribution psychologique vis-à-vis de l'identité dans le monde du travail », l'identité étant « l'armature de la santé mentale ». En quoi la reconnaissance joue-t-elle sur l'accomplissement de soi ? Pour C. Dejours, il ne s'agit pas d'une reconnaissance qui porte sur la personne directement, mais d'une reconnaissance « médiatisée » par le travail, et qui est liée à l'« intelligence de la pratique », ou « métier », développée au travail par les individus.

Face aux contraintes de l'organisation prescrite, les opérateurs font en effet preuve de « métier », une forme de ruse souvent nécessaire au regard des contraintes du travail prescrites par l'organisation. Le développement de cette métier implique l'existence d'un « espace privatif », où « exercer le bricolage, où faire les essais et les tentatives, à l'abri des regards extérieurs, à l'abri des contrôles et de la surveillance, dans le secret ». S'éloigner ainsi du prescrit crée pour le sujet un espace d'autonomie, à la fois par rapport à sa hiérarchie et à ses collègues. Mais l'existence de cet espace de secret peut ne pas être acceptée par la hiérarchie, source d'autorité formelle, et conduire à un isolement des individus. Pour vaincre les inconvénients du secret, il faut qu'une certaine visibilité soit possible. Cela n'est possible que s'il existe une dynamique de confiance entre les individus du collectif auquel appartient le sujet, et des formes de reconnaissance de la « tricherie » réalisée par rapport à l'organisation prescrite. Cette reconnaissance est fondée sur différents types de jugements portés sur l'individu, qui proviennent notamment de sa hiérarchie, mais également de ses pairs, voire de ses clients, etc. C'est le travail qui est l'objet de jugement, la personne se réappropriant ensuite des jugements portés sur les résultats de son travail, pour les articuler à la problématique de son identité. La non-reconnaissance du travail accompli, de l'intelligence mobilisée pour réussir à travailler dans le cadre prescrit par l'organisation, peut créer un sentiment d'injustice et une souffrance au travail. Des logiques et stratégies défensives peuvent alors se développer : stratégies du secret, individualisme, désengagement et repli sur la sphère

privée. Au contraire, la reconnaissance va participer à la construction de l'accomplissement de soi dans le travail.

Pour Marie Pezé, psychologue clinicienne, le paysage reste pessimiste : « Les leviers de la solitude, de la peur, de la désobjectivation peuvent se retourner contre le productivisme qui les entretient. La quantité et la vitesse de travail qu'on exige actuellement d'un travailleur dépassent ce qu'un organisme humain peut supporter, tant sur son versant organique que sur son versant psychique. Les franges de salariés qui s'effondrent, pour être remplacés par d'autres, font ainsi le lit de nos consultations ».

Sources : d'après C. Dejours, *Le facteur humain*, Paris, PUF, coll. « Que sais-je », 1995 ; « Coopération et construction de l'identité en situation de travail », *Futur antérieur*, n° 2, 1993 ; *Travail, usure mentale*, nouvelle édition augmentée, Paris, Bayard Éditions, 2005 ; Marie Pezé, *Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés*, Paris, Pearson, 2008.

Résumé

- L'individu se définit et se développe à la croisée de ses appartenances multiples à une ou plusieurs sociétés et à des groupes de taille et d'importance différentes, et le processus de socialisation commande en grande partie ses modes d'adaptation aux contextes social et professionnel.
- Les sociétés et les groupes se dotent le plus souvent d'une hiérarchie ; celle-ci peut être vue comme un instrument d'harmonie sociale ou de domination. Elle constitue un bon indicateur de la distribution du pouvoir dans un système organisé. Elle permet d'appréhender les degrés de liberté accordés aux individus dans l'organisation.
- La culture ou l'idéologie influent fortement sur les valeurs et les croyances des individus. Leur impact pèse sur la destinée des individus au travail.
- Les représentations sociales sont des produits culturels ; elles constituent des constructions collectives qui contribuent à organiser les conduites et à orienter les communications.
- L'organisation, comme tout groupe d'appartenance, a une influence sur l'identité des individus qui la composent. Elle contribue à la construction de cette identité, mais peut aussi conduire à altérer, ébranler, voire même parfois mettre en danger la personnalité des acteurs.

3. Le fonctionnement de la perception et ses pièges

La perception est un processus de traduction : les stimulations sensorielles sont transmises des sens au système nerveux central, où elles sont converties en « impressions » de la réalité.

Ce processus complexe se décline en plusieurs opérations successives : la sélection des informations, leur organisation, leur interprétation, et la globalisation « impressionniste » qui couronne l'ensemble. Pour ce faire, plusieurs dimensions sont mobilisées à la fois, qui relèvent du physiologique et du psychologique, mais aussi du sociologique, de l'organisationnel et du culturel. Nous reviendrons sur les points relevant du social dans la seconde partie, pour nous concentrer ici sur les aspects physiologiques et psychologiques.

Pour comprendre le phénomène de la perception, nous explorerons la manière dont les individus :

- organisent leur perception physique ;
- construisent leur perception d'autrui et lui attribuent ou non la responsabilité de ses actes ;
- peuvent gérer, entretenir et améliorer leur clairvoyance.

3.1 La perception du monde

La perception du monde implique pour chaque acteur social une déduction « personnelle » de la réalité. C'est dire que les perceptions sont « identitaires » et appartiennent en propre

à ceux qui les élaborent, même si les mécanismes de ce processus restent le plus souvent méconnus de ceux-là mêmes qui les vivent de façon immédiate.

C'est dire aussi que perception et réalité ne correspondent pas nécessairement. On constate de fréquents décalages : chacun a tendance, en toute subjectivité, à ne pas percevoir des éléments qui existent, et à en percevoir d'autres qui n'existent pas.

L'objectivité revendiquée « naturellement » par la plupart des gens et en toute bonne foi pose question. Car la réalité, comme le suggèrent les tenants de la phénoménologie, n'est pas indépendante de la conscience qui la réfléchit. Cette réalité, que l'individu considère souvent comme une évidence, n'est rien de plus qu'une réalité consensuelle, c'est-à-dire acquise par convention. Dans la mesure où nos perceptions nous paraissent semblables à celles de la plupart des gens avec lesquels nous les partageons, nous nous sentons rassurés : grâce aux « appuis sociaux » fournis par l'entourage, nous croyons que ce que nous percevons présente les garanties d'une réalité objective (voir exemple 1.1).

EXEMPLE 1.1

L'entreprise face à la diversité des cultures

Pour des Allemands ou des Suédois, une décision est un compromis où s'exprime la volonté de chacun de s'accorder avec les autres membres de la communauté, ainsi que le respect que chacun porte à une communauté sacralisée. « Pour les Français, une décision est une confrontation d'idées, et ce sont les idées, expression de la raison, qui sont sacralisées. Il est quelque peu sacrilège pour les Allemands ou les Suédois de remettre en cause la décision prise par la communauté ; pour des Français, il est sacrilège de sacrifier la raison à ce qui, pour être apparu acceptable à un stade provisoire de l'évolution des idées, n'en est pas plus justifié au fond. Par ailleurs, comme l'affrontement français des points de vue "fondés en raison" n'a aucune raison de s'arrêter de lui-même, une décision politique, prise par une autorité, doit à un certain moment clore la discussion. Mais le fait de le reconnaître ne veut en rien dire que les Français soient, de manière générale, soumis à leur hiérarchie ».

Source : D'Iribarne P., « L'entreprise face à la diversité des cultures », *Sciences humaines*, n° 70, mars 1997, p. 39-40.

3.1.1 Sélectivité et globalisation

Notre perception est caractérisée par une démarche sélective et globalisante.

- **Sélective**, car elle ne nous permet pas d'embrasser tous les éléments de notre environnement. À chaque instant, nous ne pouvons prêter attention qu'à certains *stimuli* et non à quantité d'autres qui nous sollicitent. La perception fait office de filtre ou d'écran à travers lesquels doivent passer les renseignements collectés.

La sélectivité s'opère en fonction des propriétés de l'objet perçu, de la personne qui perçoit et de la situation globale environnante (voir tableau 1.1).

Tableau 1.1 : Principaux facteurs de sélectivité de la perception

Caractéristiques de la personne qui perçoit	Caractéristiques de la situation globale	Caractéristiques de l'objet perçu
Expériences passées, Besoins, Motivation, Valeurs, Attitudes, Attentes, Traits de personnalité	Contexte physique, social, organisationnel, économique, culturel	Contraste figure/fond, Intensité, Taille, Mouvement, Répétition, Nouveauté, Proximité

Nous percevons les objets avec des couleurs, des formes, des textures, des sons, des odeurs, des utilisations différentes qui nous permettent de les catégoriser.

- **Globalisante**, car les multiples propriétés physiques d'un objet sont regroupées dans le sens particulier que leur confère la cohérence interne du sujet qui perçoit. Les théoriciens de la Gestalt¹⁶ (M. Wertheimer, K. Koffka, W. Köhler, dans les années 1920) parlent d'unité perceptuelle d'une personnalité donnée. Selon eux, nous percevons des « ensembles » avant même de saisir des *stimuli* isolés. La configuration totale d'une situation ou d'un objet traduit quelque chose de plus que la somme des parties qui la composent.

3.1.2 Lois d'organisation de la perception

Nous organisons nos perceptions selon certaines lois cognitives : de proximité (on regroupe les données proches), de similitude (on crée des liens entre données en série), de clôture (on choisit les organisations à figure fermée), d'influence (une forme ambiguë est déterminée par l'ensemble auquel elle appartient), de signification ou d'analogie (on perçoit mieux une organisation déjà perçue).

Les éléments qui influencent la sélectivité de notre perception concernent la valeur de l'objet, sa signification, son degré de familiarité, l'intensité et la fréquence de sa manifestation. Cette sélectivité entraîne quant à elle des distorsions perceptuelles qui représentent autant de déformations possibles de la réalité. Les illusionnistes exploitent ces mécanismes à des fins professionnelles pour étonner et surprendre leur public.

R. M. Hogarth et S. Makridakis répertorient plusieurs de ces distorsions inhérentes au traitement de l'information :

- **L'existence de précédents** : si une personne peut facilement se souvenir d'exemples antérieurs d'un événement, elle peut surestimer la fréquence avec laquelle l'événement se produit (et *vice versa*).
- **La perception sélective** : ce que l'on s'attend à voir déforme ce que l'on voit. Chacun cherche une information compatible avec ses propres opinions. Les intéressés minimisent l'information qui est en contradiction avec leurs idées préconçues.
- **L'information concrète** : le souvenir d'une expérience précise, directe, l'emporte sur une information abstraite ; une seule expérience personnelle peut l'emporter sur une information statistique plus valable.
- **La loi des petits nombres** : de petits échantillons sont tenus pour représentatifs d'une population plus importante (quelques cas confirment la règle), même quand cela n'est pas le cas.
- **La complexité** : une information complexe peut être traitée de façon superficielle par manque de temps et/ou par manque d'aptitudes pertinentes pour ce faire.
- **L'illusion du joueur** : la répétition d'un nombre inattendu d'événements semblables, due au hasard, fait croire qu'un élément nouveau ne peut manquer de se produire (comme c'est le cas à la roulette, quand, après avoir observé que le rouge sortait neuf fois de suite, on en déduit que les chances de voir le noir sortir au prochain coup seront supérieures à 50 %).

Ces erreurs fréquentes et ces leurres, préjudiciables à l'objectivité du manager, se retrouvent dans le phénomène de perception d'autrui. Aussi est-il utile de comprendre comment, à travers les interactions interpersonnelles, nous élaborons des impressions sélectives et globalisantes à l'égard des autres.

3.2 La perception d'autrui

Le processus de perception d'autrui est régi par le même ensemble de règles que celui de la perception des objets et donc soumis aux mêmes aléas, avec toutefois une différence essentielle : la réciprocité. La qualité de leur transaction, de leur regard croisé, interfère dans le processus.

3.2.1 La formation des impressions vis-à-vis d'autrui

La question de l'exactitude des perceptions renvoie à la façon dont les gens parviennent à combiner leurs informations sensorielles pour façonner une impression d'autrui.

En admettant que les phénomènes perceptuels s'agencent de façon organisée, lorsque nous percevons quelqu'un, nous avons tendance, par inférence, à surajouter à son endroit les éléments d'information qui nous manquent et à supprimer ceux qui nous gênent.

Ainsi nous formons nos impressions à partir de simples indices caractéristiques, et nous « extrapolons » au risque de commettre des erreurs d'appréciation. Nous avons tendance spontanément à formuler des jugements sur une personne qui reposent sur notre première impression. Cette impression première, justifiée ou non, sert d'ancrage à la suite des relations qu'on entretiendra avec elle. Ces premiers jugements sont caractérisés par leur « consistance », qui les rend rebelles au changement. L'apport d'informations nouvelles n'aura pas de vertu immédiate pour transformer la perception première qu'on a de l'autre.

Dans notre monde actuel, traversé constamment par un flux d'informations diverses et complexes, voire contradictoires, l'avantage des impressions que nous élaborons sans cesse réside dans leur fonction économique. Le temps manque pour interagir avec tout le monde et ces impressions commandent un tri rapide entre les élus de notre attention et les autres.

S. E. Asch¹⁷, dans ses recherches sur l'élaboration des impressions, a montré qu'une impression ressentie à l'égard de quelqu'un ne correspond pas à la simple addition d'une série d'attributs, mais que la totalité des attributs présents et perçus modifie ensemble l'impression (voir approfondissement 1.5).

APPROFONDISSEMENT 1.5

Les traits centraux d'Asch

Au cours d'une expérience devenue classique, Asch présenta à deux groupes de sujets une liste des caractéristiques concernant une personne. La première liste fut établie comme suit : « intelligent, adroit, ingénieux, chaleureux, décidé, pratique, prudent ». Dans la seconde, le mot chaleureux fut remplacé par « froid ». La tâche des deux groupes consista à dresser le portrait de l'individu décrit en essayant d'exprimer le plus d'impressions ressenties. Le résultat fut que les deux groupes de sujets évoquèrent des portraits très différents.

Le groupe « chaleureux » parla d'une personne généreuse, humoristique et spontanée alors que le groupe « froid » dépeignit une personne plutôt égoïste. C'est donc la seule substitution d'un qualificatif qui provoqua ici cette importante différenciation des portraits. Nos impressions sont issues d'une configuration totale, comme le suggère l'école de la Gestalt.

Asch nomme « traits centraux » les adjectifs « chaleureux » et « froid » car ils permettent de bien stigmatiser le phénomène d'amalgame qui sous-tend l'émergence des impressions. Nos impressions renvoient souvent à des catégories familières où l'inconnu est rapporté au connu.

Source : Asch S. E., « Forming Impressions of Personality », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 41, 1946, p. 258-290.

En présence d'un certain nombre d'indications concernant une personne, comment parvient-on à faire surgir une impression, comment reconstruit-on le réel ?

3.2.2 La théorie implicite de la personnalité

La façon dont on parvient à reconstruire la réalité est évoquée dans la « théorie implicite de la personnalité » énoncée par J. S. Bruner et R. Tagiuri¹⁸.

Les individus s'ingénient à combiner et associer les traits qu'ils perçoivent, comme un médecin combine différentes indications pour établir son diagnostic. De même que le

médecin se réfère à la théorie médicale, l'individu ne forme pas ses impressions au hasard, mais suit sa propre « théorie implicite de la personnalité ». Chaque personne dispose d'un ensemble de concepts qui lui permettent de définir les phénomènes, de faire des suppositions sur les comportements d'autrui et de développer les hypothèses permettant d'intégrer ces concepts.

Par exemple, on demande à quelqu'un d'essayer d'imaginer un individu, M. Dupont, dont on lui donne progressivement certaines caractéristiques, au compte-gouttes. Après lecture de chaque nouvelle information, il s'agit pour le sujet de donner ses impressions : de quel type d'homme s'agit-il ? Qui n'est-il certainement pas, compte tenu des dernières informations reçues ? La liste des caractéristiques peut s'établir par exemple comme suit : son prénom est Tchang, il est de nationalité française, son épouse est très jolie, il est père de cinq enfants, il a 65 ans, il passe sa vie dans les avions, il est musulman, il vote à gauche, il conduit une Jaguar, il est végétarien, etc. Les informations se bousculent et sont traitées par le sujet en fonction de ses hypothèses successives...

3.2.3 Explication des causes du comportement : la théorie de l'attribution causale

H. H. Kelley¹⁹ suggère que chacun de nous, pour expliquer la cause des comportements, utilise une démarche apparentée à la démarche scientifique. L'environnement social étant complexe, et l'aptitude de l'individu à comprendre et accumuler de l'information étant limitée, on observe que l'environnement perçu est réduit à une succession de séquences régies par la relation de cause à effet. L'individu aboutit ainsi à un compromis acceptable. Ce type d'analyse causale est construit par l'individu qui s'appuie sur sa rationalité limitée et sur la connaissance parfois très imparfaite de l'environnement social qu'il peut avoir (voir approfondissement 1.6).

Pour celui qui perçoit, porter un jugement sur un acte particulier c'est donc essayer d'identifier un lien causal ou un ensemble de raisons explicatives. Les actes que l'on perçoit chez autrui peuvent être classés comme suit :

- ceux qui résultent des dispositions internes de la personne (les traits de personnalité ou les aptitudes, par exemple) ;
- ceux qui découlent des pressions de l'environnement externe (la nature de la tâche, l'influence des pairs, les exigences de la hiérarchie).

APPROFONDISSEMENT 1.6

La rationalité limitée

Les capacités cognitives imparfaites de l'individu ne lui permettent pas d'appréhender la réalité dans toute sa complexité et l'obligent à la simplifier, parfois à l'extrême, pour pouvoir agir. Comme le suggère H. Simon, il s' imagine adopter un comportement « synoptique maximisateur », où il maîtrise les causes et les effets de ses décisions en optimisant son intérêt, alors même qu'il se comporte le plus souvent en « séquentiel satisfacteur », c'est-à-dire qu'il procède par séquences et s'arrête lorsqu'il trouve un compromis satisfaisant. Mais ses capacités cognitives ne sont pas les seules limites à sa rationalité. Celle-ci est aussi socialement façonnée et limitée par un ensemble de facteurs, tels que ses origines, sa position sociale, sa trajectoire, ses expériences variées. L'*habitus*, selon P. Bourdieu, pré-structure la vision du monde et les comportements, car le système de préférences de chacun, ce qu'il croit et ce à quoi il attache de la valeur, reste étroitement tributaire de ses appartenances sociales et culturelles. Ses émotions elles-mêmes constituent des limites à sa rationalité. Elles ne l'empêchent pas généralement d'être rationnel, mais limitent seulement l'éventail des solutions envisageables. Elles le conduisent à écarter telle ou telle alternative pour des raisons

de coût psychologique excessif. Mais si ses émotions limitent bien sa capacité à se comporter rationnellement, elles sont aussi d'importantes ressources pour l'action. Elles sont en effet des mises en garde intuitives qui, dès le départ, permettent de circonscrire le champ de la décision en éliminant certaines options et en valorisant d'autres. Sans elles, l'embarras du choix existerait, mais rendrait l'individu incapable de prendre une décision : parce que le nombre d'alternatives serait bien souvent trop important, faute d'un système de préférences propre permettant une hiérarchisation et donc un choix. La rationalité des salariés est limitée par des facteurs contextuels (incertitude, urgence, complexité, rôle et divergence des objectifs) mais également par des caractéristiques individuelles (capacités cognitives, dispositions sociales, émotions). Par ailleurs, du fait du pouvoir qu'ils possèdent, ils ont bien souvent les moyens de ne pas se comporter de manière raisonnable du point de vue de ceux qui les managent. Parce que dans une organisation, les rationalités sont multiples, convergentes en partie mais aussi nécessairement divergentes, les comportements sont rationnels en toute objectivité, mais selon des points de vue « non raisonnables ».

Sources : Simon H. A., « A Behavioral Model of Rational Choice », *Quarterly Journal of Economics*, LXIX, 59, 1955 ; Bourdieu P., *La distinction, critique sociale du jugement*, Paris, Éditions de Minuit, 1979.

À partir d'une phase d'observation des comportements d'autrui, Kelley suggère l'utilisation d'une grille d'interprétation comprenant trois facteurs principaux pour mieux saisir les causes du comportement des autres :

J'observe un comportement chez une personne et je me pose trois questions :

- Dans quelle mesure ce comportement est-il distinct de celui adopté par la personne observée dans d'autres situations ? C'est le critère de **DISTINCTIVITÉ**.
- Dans quelle mesure chaque individu placé dans cette situation se comportera de la même manière que la personne observée ? C'est le critère de **CONSENSUS**.
- Dans quelle mesure la personne observée a-t-elle un comportement uniforme dans le temps quand elle est placée dans cette situation ? C'est le critère d'**UNIFORMITÉ**.

Ces critères peuvent être déclinés, selon les cas, en intensité « forte » ou « faible » (voir tableau 1.2).

J'observe le comportement d'une personne et je lui attribue une cause, interne ou externe, selon les alternatives suivantes :

Tableau 1.2 : Déterminants de la causalité, interne ou externe

Critère	Intensité	Causalité
Distinctivité	Forte	Externe
	Faible	Interne
Consensus	Fort	Externe
	Faible	Interne
Uniformité	Forte	Interne
	Faible	Externe

Prenons un exemple. J'observe une femme se plaindre de la qualité de la nourriture et de la décoration dans un restaurant. Le tableau 1.3 synthétise la démarche de recherche de causalité qui va nous mener à des conclusions spécifiques.

©2019 Pearson France - Comportements humains et management

F. Alexandre-Bailly, D. Bourgeois, J-P. Gruère, N. Raulet-Croset, C. Roland-Lévy, P. Scharnitzky, P. Stone, V. Tran

Tableau 1.3 : Démarche explicative

Si vous observez que :		Vous en déduisez que :	
Elle se plaint partout (distinctivité faible)	Elle est la seule (consensus faible)	Elle se plaint toujours ici (uniformité forte)	Elle n'est jamais contente (causalité interne)
Elle ne se plaint pas d'habitude (distinctivité forte)	D'autres personnes aussi (consensus fort)	Elle ne se plaint jamais ici (uniformité faible)	Ce restaurant est mauvais (causalité externe)

Source : d'après Brent et Smith, « Microorganizational Behavior », transparents de cours à Cornell, 1999.

On a souvent tendance à expliquer le comportement d'une personne donnée en se référant à ses dispositions internes, car ce type d'explication nous semble plus pertinent pour prévoir le jeu de ses interactions futures. Par exemple, quand on observe quelqu'un en colère, on peut penser qu'il est fondamentalement violent, alors que sa conduite peut être dictée par une situation exceptionnelle, et ne pas être significative de son tempérament habituel.

Une action observée chez autrui peut avoir un certain nombre d'effets. Pour pouvoir attribuer une motivation à quelqu'un, ou une disposition à agir, on devrait savoir : si la personne avait l'intention d'effectuer cette action et de produire ces effets, si elle avait l'aptitude à le faire, et si elle était consciente des résultats entraînés.

L'exemple 1.2 met l'accent sur l'attribution des causes concernant le comportement d'autrui que chacun, poussé par la logique qu'il privilégie, a tendance à valoriser.

EXEMPLE 1.2

Modèle d'attribution causale

Travaillant dans une entreprise, vous observez par exemple que le chef de service procède au recrutement d'un nouvel employé. Cet acte est porteur d'un certain nombre d'effets possibles : moins de travail pour le personnel en place, et la crainte éventuelle pour ce personnel d'être privé de son emploi à terme. Par cet acte d'embauche, le chef a la possibilité de produire ces deux effets. Si vous supposez qu'il a une claire connaissance des effets produits, vous supposez alors qu'il avait l'intention de provoquer ces effets. Une fois établies ses intentions, on peut inférer ses dispositions personnelles. Si l'on s'en tient au premier effet « diminution de charge de travail pour le personnel », on attribue au chef une qualité de prévoyance ; et si l'on met l'accent sur le deuxième effet, c'est-à-dire la crainte de se faire remplacer, on peut inférer que sa conduite est manipulatoire, car elle présente un risque d'exclusion pour les employés en place depuis longtemps.

Source : Jones E. E., Davis K. E., « From Acts To Dispositions, The Attribution Process in Person Perception », *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 2, New York, Academic Press, 1960.

3.2.4 L'élimination des causes improbables

Quand une seule observation est possible, on met en œuvre un principe d'élimination des causes les plus improbables pour parvenir à discerner les causes de l'effet produit. Dans une expérience menée par J. W. Thibaut et H. W. Riecken²⁰, un sujet est placé dans une situation où il doit demander assistance successivement à deux comparses. L'un fait état d'un statut social plus élevé que le sujet, et l'autre d'un statut plus modeste. Les deux comparses répondent positivement l'un et l'autre à la demande d'assistance formulée par le sujet. Ce qu'il convient de noter, c'est la façon dont le sujet explique quant à lui cette aide.

Lorsqu'il bénéficie de l'aide de la première personne au statut élevé, il en déduit que les intentions de celle-ci devaient être bonnes, car il lui était facile de refuser cette aide. Le premier comparse est donc perçu comme ayant une personnalité généreuse puisqu'il accède à la demande de façon désintéressée. Son comportement révèle une causalité interne. Le comparse de statut modeste, quant à lui, est perçu comme soumis à une pression sociale qui ne le rend pas libre d'agir à sa guise. Il aide par obligation ou par calcul. Son comportement est attribué à des causes externes.

L'approfondissement 1.7 évoque une autre déclinaison biaisée de l'attribution des causes.

APPROFONDISSEMENT 1.7

L'erreur fondamentale d'attribution

L'attribution causale mène à un certain nombre d'erreurs qui sont liées à nos perceptions et nos jugements. Le biais majeur est celui que L. Ross nomme « erreur fondamentale d'attribution ». Les observateurs d'une action sous-estiment le rôle des facteurs situationnels pour expliquer ses causes et surestiment l'importance des motivations personnelles. Ce biais peut mener à des impressions erronées d'autrui (le phénomène de bouc émissaire en est un exemple). On impute souvent à quelqu'un des dispositions personnelles particulières, alors que son comportement peut être dicté par les exigences et les limites d'un rôle organisationnel. Les attentes créées par ce rôle sont des déterminants puissants de nos comportements dans les organisations. Néanmoins, ils ne reflètent pas nécessairement les dispositions personnelles des gens à agir. Lorsqu'un dirigeant découvre qu'un modeste employé de son entreprise est, par ailleurs, une personnalité importante dans une association influente, cela peut l'étonner. Cela ne devrait pas lui causer de surprise particulière à moins qu'il ait en tête une représentation limitative de son employé à travers l'emploi qu'il exerce, emploi soumis à de multiples contraintes professionnelles.

Source : Ross L., « The Intuitive Psychologist and His Shortcomings: Distortions In The Attribution Process », in L. Berkowitz (éd.), *Advances In Experimental Social Psychology*, vol. 10, New York, Academic Press, 1977.

3.3 Le contexte culturel de la perception

Nous allons explorer la part du facteur culturel qui affecte, souvent à notre insu, nos perceptions et les valeurs mises en jeu.

Processus marqués par nos particularités individuelles, tant physiologiques (qualité de notre appareil sensoriel) que psychologiques (qualité de nos facultés mentales), nos perceptions sont aussi largement tributaires de nos apprentissages sociaux et de nos appartenances culturelles. Être membre d'une communauté nous conduit à partager ses valeurs et influence notre perception de la réalité. Cela nous distingue des non-membres.

Le mécanisme de sélection incite par exemple à ne prendre en compte que quelques traits particuliers relatifs à une autre personne. L'**effet de halo** illustre ce phénomène ; il se produit lorsqu'un seul attribut détermine l'impression d'ensemble qu'on retire d'une personne ou d'une situation sans qu'on prenne en compte la multiplicité des informations disponibles.

Le fait de vivre et d'évoluer dans un contexte spécifique nous confronte à une catégorie d'informations concernant autrui : on apprend qu'une personne est grande, âgée, noire, etc. On élabore rapidement une forte évaluation qui prend en compte cette information de type catégoriel. Cette perception qui s'interpose en fonction des données culturelles s'appelle un **stéréotype**. Les catégories ethniques, en l'absence de toute autre information sur la personne jugée, sont capables de provoquer des évaluations très définitives.

La notion de stéréotype est en relation étroite avec celles de cliché, de fichier mental, et de préjugé (attitude qui nous prédispose à réagir de manière favorable ou défavorable envers un groupe et/ou ses membres.)

EXEMPLE 1.3

Clichés et fichiers mentaux

Les clichés ne sont pas mauvais en soi ; seule leur utilisation peut être néfaste. « Si, lors d'une réunion avec un Américain, vous pensez : "Ils sont tous pareils", vous ne faites que remplacer la réalité par un fichier mental au lieu de prendre en compte de nouvelles données. Celles-ci sont déformées afin d'être placées coûte que coûte dans des cases. C'est un peu la méthode de Procuste, qui, après avoir attaché les voyageurs sur un lit, coupait les membres qui dépassaient ou étirait ceux qui étaient trop courts. Mais la rencontre peut aussi être l'occasion d'enrichir le fichier culturel des Américains. »

Sources : Adler N. J., *International Dimensions of Organizational Behavior*, 2^e éd., Boston, Mass., PWS-Kent, 1991 ; Schneider S., Barsoux J. L., *Management interculturel*, Paris, Pearson Éducation, 2003.

Paradoxalement, les stéréotypes en disent plus sur ceux qui les profèrent que sur ceux auxquels ils sont censés s'appliquer. On juge autrui à l'aune de sa propre norme intériorisée. Si je pense que « les femmes sont émotives », c'est qu'en tant qu'homme, je les juge implicitement plus émotives que moi.

P. F. Secord et C. W. Backman²¹ soulignent les trois processus qui opèrent presque simultanément dans la formation du stéréotype culturel :

1. On identifie une catégorie de personnes. Cette catégorie peut reposer sur des caractéristiques physiques telles que le sexe, l'âge, l'appartenance à un groupe catégoriel, ethnique ou national, par exemple.
2. Dans la culture à laquelle nous appartenons, il peut exister un consensus à propos de traits qui seront attribués à la catégorie en question (les Anglais sont flegmatiques, les Français sont arrogants, les Allemands sont méthodiques...)
3. Ces traits sont attribués à n'importe quel membre qui appartient à la catégorie. Si une personne a la peau blanche mais a été identifiée comme noire, alors tous les traits stéréotypés des noirs, référencés dans son groupe d'appartenance, lui seront attribués.

Les stéréotypes issus du caractère sélectif de la perception ont une fonction économique de facilitation sociale. Ils représentent à l'occasion un danger potentiel lorsqu'ils stigmatisent ou encouragent l'anathème et l'exclusion.

3.4 Le contexte organisationnel de la perception

Une organisation s'inscrit dans un environnement culturel, matériel et immatériel. Elle adopte et construit des normes et des valeurs qui dictent et orientent les comportements de ses membres. Les perceptions des membres d'une organisation sont influencées par les groupes auxquels ils appartiennent (les commerciaux, les comptables, les juristes) et par les modes de socialisation globale proposés ou imposés par l'organisation. L'appartenance organisationnelle influence les perceptions sélectives. Celles-ci peuvent aussi bien aider à la résolution des problèmes (expérience professionnelle, compétences) que limiter le champ des investigations (sectarisme, corporatisme...). D. C. Dearborn et H. Simon²² ont demandé aux responsables de différents services d'une grande société d'étudier un cas d'organisation fictive. Il s'agissait de l'analyser et d'indiquer les problèmes auxquels cette organisation se trouvait confrontée. Leur recherche démontre que chaque responsable avait tendance à percevoir les aspects de la situation qui étaient proches de son service et d'ignorer les autres.

©2019 Pearson France - Comportements humains et management

F. Alexandre-Bailly, D. Bourgeois, J-P. Gruère, N. Raulet-Croset, C. Roland-Lévy, P. Scharnitzky, P. Stone, V. Tran

Peu importe ici si les jugements du responsable étaient pertinents. Ce qui compte, c'est qu'ils avaient tous un champ rétréci de préoccupations, un référentiel prédéterminé, qui leur faisait percevoir le même problème de façon différente.

Les stéréotypes plaqués, par exemple, sur les collègues qui travaillent dans les autres services remplissent une fonction visant à nous faire gagner du temps dans la vie de relation. Bien qu'ils nous permettent d'économiser du temps, ils sont bien souvent réducteurs et difficiles à faire évoluer.

Travailler dans une organisation nécessite que l'on soit conscient des différents processus perceptuels. On travaille et interagit avec les gens. Il est toujours utile de pouvoir prévoir le comportement possible de nos collègues. Cela nous permet de mieux fonder la fiabilité de notre action et d'accroître à la fois notre degré de liberté et notre zone de pouvoir.

3.5 L'objectivité en question : la gestion de la perception

La perception au quotidien apparaît comme semée d'embûches. Pour maintenir en permanence un lien acceptable avec la réalité, pour s'ajuster au monde et pour « raison garder », nous soumettons l'univers de nos perceptions à un ensemble de vérifications diverses. Ces modes de contrôle, spontanés ou méthodiques, adoptent des procédés analogues à la démarche expérimentale de validation. En voici cinq exemples parmi les plus courants :

- **Validation consensuelle** : nous vérifions avec les autres le bien-fondé de nos perceptions. Un accord unanime fonde notre point de vue et nous rassure.
- **Validation comparative dans le temps** : nos expériences présentes sont mises par nous-même en rapport avec d'autres expériences jugées analogues, vécues par nous antérieurement.
- **Validation répétitive** : nous reprenons nos observations en les répétant personnellement afin d'en confirmer la teneur.
- **Validation multisensorielle** : nous faisons jouer plusieurs de nos sens (en les combinant) à des fins de contrôle interne.
- **Validation empirique** : nous agissons en présupposant que nos théories perceptuelles sont exactes. Et nous enregistrons les conséquences de nos actes pour vérifier la pertinence de nos hypothèses.

Pour améliorer la qualité de nos perceptions, on peut mobiliser volontairement un ensemble de solutions pertinentes bien connues des spécialistes de l'évaluation, comme : augmenter la fréquence des observations, diversifier ses sources d'information, multiplier les observateurs, objectiver les critères d'appréciation, adopter le point de vue d'autrui, fiabiliser la représentativité de l'échantillon observable ou encore rechercher les erreurs de perception et d'attribution, explorer les inconsistances du système perçu (faiblesse des liens de cause à effet).

À ces préconisations, on peut ajouter un travail sur soi en profondeur, pour permettre de cultiver et développer des dispositions personnelles :

- approfondir la connaissance de soi, pour affiner la qualité de ses perceptions individuelles ;
- renforcer l'estime de soi, pour s'affirmer avec sérénité et sans complexe, et en même temps respecter les autres dans leur spécificité ;
- cultiver le goût d'entrer en relation, pour favoriser les régulations adaptatives (feed-back) ;
- susciter l'expression authentique des sentiments et l'échange des expériences.

La gestion des processus de perception passe par certaines actions de formation, de conseil ou de coaching qui peuvent être envisagées pour sensibiliser les managers à l'évaluation productive. Plusieurs points pourront faire l'objet de dialogues et d'entraînement :

- prêter attention à son état personnel ;
- reconnaître les ressemblances et les différences ;
- admettre les biais perceptuels ;
- tester les perceptions par la communication ;
- savoir jouer des analogies ;
- classer ses observations, et les organiser en système.

Résumé

- La perception est immédiate, automatique, sélective et subjective, structurée et stable.
- Nos perceptions des autres nous conduisent à formuler des hypothèses explicatives de leur comportement. Nous tentons de déceler les causes de ces comportements pour pouvoir prédire leur façon d'agir lors de futures rencontres.
- Il existe des moyens de s'assurer que notre perception n'est pas trop erronée.

Conclusion

La connaissance, même approximative, de la structure de la personnalité et des appartenances identitaires d'un individu permet de prévoir ses attitudes et les comportements qui s'y rattachent. On ne peut agir dans une organisation sans imaginer les réactions des individus aux différents leviers mis en place. Cela est vrai autant par rapport à une personne donnée que par rapport à tout un groupe. Ainsi, nous faisons des hypothèses quant aux réactions de notre manager face à une initiative que nous avons prise, en fonction de ce que nous avons compris de sa personnalité. De même, un DRH va s'appuyer sur ce qu'il connaît de la personnalité de ses commerciaux pour imaginer un système de rémunération qui lui permettra de faire en sorte qu'ils atteignent leurs objectifs. Cela est également applicable par rapport aux consommateurs : une politique de communication va jouer sur les réactions attendues des personnes ciblées. Tout cela repose sur une connaissance du fonctionnement de chacun, de ce qui va l'amener à agir.

Face à une situation donnée, l'individu va agir en fonction de (voir figure 1.1) :

- Sa personnalité, à la fois stable et évolutive, source variable d'énergie positive, qui va le conduire à envisager les choses d'une façon plus ou moins engagée face aux résultats attendus. Par exemple, celui qui ne se sent pas de taille à affronter des défis importants risque de baisser les bras avant de commencer à agir. Celui qui se sent lésé et mal aimé va commencer par se mettre en colère plutôt que de voir le problème à résoudre plus objectivement. Au contraire, celui qui a un idéal du moi très élevé et une bonne estime de soi va mettre en œuvre un comportement décidé pour faire face à la situation.
- Sa perception de la situation et de ses enjeux. La perception est elle-même influencée par ce qui lui permet de lire la réalité. Il est dans l'intérêt de l'organisation de donner à « ses acteurs » (employés et cadres) le plus d'informations possible sur les situations qu'elle leur confie, faute de quoi ceux-ci risquent de percevoir ces situations en fonction de leur propre champ de vision. Ce point sera repris au chapitre 4, sur la communication.

Dans un second temps, il peut y avoir un décalage entre l'attitude vis-à-vis de l'action et le comportement véritablement mis en place, si par exemple l'individu voit qu'il est contraint socialement à ne pas agir selon son intime conviction, mais à faire comme les autres. Ainsi, celui qui serait tenté de faire grève dans un milieu où cela ne se fait pas va le plus souvent se conformer à la norme de groupe, contrairement à son attitude initiale.

L'examen des rétroactions dans le schéma amène à préciser que :

- Le comportement déployé a évidemment un impact en retour sur la situation, mais aussi sur les attitudes, en fonction du résultat de l'action. La perception est influencée par les attitudes, elle modèle à son tour la personnalité et l'identité.

- La relation sans doute la plus complexe à analyser est celle entre la personnalité et l'identité, puisqu'elle fait intervenir les interactions entre l'individu et le social. La personnalité joue sur l'identité, dans la mesure où elle informe la façon de s'approprier les éléments des groupes sociaux rencontrés, mais l'identité, notamment de par ses conséquences extérieures, en termes de pratiques sociales et de façons de penser le monde, a en retour un effet sur le fonctionnement de la personnalité.

Le schéma présente donc des relations systémiques entre les concepts présentés.

Le processus de perception est présent sur toute la chaîne (personnalité, identité, attitudes, impact de la situation...) qui mène au comportement. Il s'appuie au départ sur les composantes dynamiques de la personnalité et de l'identité de l'individu. Il renseigne les attitudes et les met sous tension. Il accompagne une démarche d'interprétation permanente. Le manager organise et surveille à tout moment la mise en œuvre du comportement et l'ensemble des conduites.

Adossée aux caractéristiques personnelles et identitaires de l'individu, la perception participe à la construction et au renforcement des attitudes. Elle permet à l'individu d'intégrer, à sa façon, les spécificités de la situation (contraintes, liberté) pour déclencher ou inhiber l'action avec ses conséquences.

Bibliographie sélective

- Baudouin C., Brosseau O., *Les Créationnismes : Une menace pour la société française ?*, Paris, Syllepse, 2008.
- Bourdieu P., *La distinction, critique sociale du jugement*, Paris, Éditions de Minuit, 1979.
- Cattell R. B., *La personnalité*, Paris, PUF, 1956.
- Dortier J.-F., « Le cerveau et la pensée : La révolution des sciences cognitives », *Sciences humaines*, 2003.
- Enriquez E., *Organisation, idéologie et identité*, note ronéotée 1986.
- Fauchoux C. et Moscovici S., *Psychologie théorique et expérimentale*, Paris, Mouton, 1971.
- Girard R., *Le bouc émissaire*, Paris, Grasset, 1987.
- Goffman E., *La mise en scène de la vie quotidienne*, Paris, Éditions de Minuit, 1974.
- Jaspars J. et Hewstone M., « La théorie de l'attribution », dans *Psychologie sociale*, sous la direction de Moscovici S., Paris, PUF, 1984.
- Kets de Vries, *Combat contre l'irrationalité des managers*, Paris, Éditions d'Organisation, 2002.
- Lainé S., *Management de la différence. Apprivoiser l'interculturel*, Paris, AFNOR, 2004.
- Lewin K., *La psychologie dynamique*, Paris, PUF, 1964.
- Leyens J. P., *Psychologie sociale*, Bruxelles, Pierre Mardaga éd., 1979.
- Linton R., *Le fondement culturel de la personnalité*, Paris, Dunod, 1978.
- Molénat X. et al., *L'individu contemporain : Regards sociologiques*, Auxerre, Sciences Humaines, 2006.
- Molinié M., *La psychanalyse. Points de vue pluriels*, Auxerre, Sciences Humaines, 2007.
- Piaget J., *La psychologie de l'intelligence*, Paris, Colin, 1947.
- Stoczkowski W., *Anthropologies rédemptrices. Le monde selon Lévi-Strauss*, Paris, Hermann, 2008.
- Thelot C., *Tel père, tel fils*, Paris, Dunod, 1982.

Notes et références

1. Erikson E., *Adolescence et crise*, Paris, Flammarion, 1972 (1950, édition originale).
2. Festinger L., *A Theory of Cognitive Dissonance*, Evanston, Ill., Row, Peterson, 1957.
3. Maddi S. R., *Personality Theories, A Comparative Analysis*, 4^e éd., Homewood, Ill., Dorsey, 1980.
4. Pervin L. A., *Current Controversies and Issues in Personality*, 3^e éd., New York, Wiley, 2001.
5. Tajfel H., « La catégorisation sociale », in S. Moscovici, éd., *Introduction à la psychologie sociale*, t. 1, Paris, Larousse Université, 1972.
6. Dubar C., *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin, 1991.

7. Piaget J., *Le jugement moral chez l'enfant*, Paris, F. Alcan, 1932 ; *La psychologie de l'intelligence*, Paris, Armand Colin, 1947.
8. Levine R. A., *Culture, Behavior and Personality*, New York, Aldine, 1982.
9. Sutherland R. L., Woodward J., *Introductory Sociology*, New York, Lippincott, 1937.
10. Linton R., *Le fondement culturel de la personnalité*, Paris, Dunod, 1978.
11. Dumont L., *Homo hierarchicus. Le système des castes et ses implications*, Paris, Gallimard, 1967.
12. Durkheim E., *Les règles de la méthode sociologique*, Paris, PUF, 1898.
13. Moscovici S., « L'ère des représentations sociales », in W. Doise, A. Palmonari, éd., *L'étude des représentations sociales*, Neuchâtel, Delachaux & Niestlé, 1986.
14. Sainsaulieu R., *L'identité au travail*, Paris, Presses de la FNSP, 1977.
15. Pagès M., Bonetti M., de Gaulejac V., Descendre D., *L'emprise de l'organisation*, Paris, PUF, 1979.
16. Koffka K., *The Growth of the Mind*, New York, Harcourt Brace Jovanovich, 1925 ; Köhler W., *The Mentality of Apes*, New York, Harcourt Brace Jovanovich, 1925.
17. Asch S. E., « Forming Impressions of Personality », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 41, 1946, p. 258-290.
18. Bruner J. S., Tagiuri R., « Person Perception », in G. Lindzey, *Handbook of Social Psychology*, vol. 2, Reading, Mass., Addison-Wesley, 1954.
19. Kelley H. H., « Attribution Theory In Social Psychology », in D. Levine, éd., *Nebraska Symposium on Motivation*, vol. 15, p. 129-238, Lincoln, University of Nebraska Press, 1967.
20. Thibaut J. W., Riecken H. W., « Some Determinants and Consequences of The Perception of Social Causality », *Journal of Personality*, 24, p. 113-133, 1955.
21. Secord P. F., Backman C. W., *Social Psychology*, 2^e éd., New York, McGraw-Hill, 1974.
22. Dearborn D. C., Simon H. A., « Selective Perception: A Note On The Departmental Identifications of Executives », *Sociometry*, 21, 1958, p. 140-144.