

Manager selon les personnalités

Les neurosciences au secours
de la motivation

Éditions d'Organisation
Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris cedex 05

www.editions-organisation.com
www.editions-eyrolles.com



Le code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée notamment dans l'enseignement, provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'Éditeur ou du Centre Français d'Exploitation du Droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2006
ISBN : 978-2-7081-3706-6

Jacques Fradin
Frédéric Le Moullec

Manager selon les personnalités

Les neurosciences au secours
de la motivation

Sixième tirage 2011

EYROLLES

Éditions d'Organisation

« Nul ne tend de son plein gré vers ce qui est ou ce qu'il croit mauvais. »
Platon, *Protagoras*

« C'est la passion qui crée le travail. »
Charles Fourier

Cet ouvrage s'adresse à tous. Aux managers comme aux managés, mais aussi aux pédagogues, aux parents. À chacun, désireux de découvrir, réhabiliter ou épanouir certaines parties de lui-même.

Il a été conçu pour ceux qui veulent réduire la part de hasard dans leurs choix professionnels ou personnels, créer les conditions de leur épanouissement au travail, se donner les moyens d'une affirmation personnelle non réactionnelle, développer leur intelligence émotionnelle ainsi que leur capacité à tirer parti des difficultés comme à prévenir les conflits.

Il s'adresse bien sûr aux responsables, actionnaires, qui souhaitent œuvrer pour une entreprise à la fois plus performante et plus humaine – qui sache conjuguer compétitivité et accomplissement des collaborateurs – qui souhaitent mettre en place une politique de ressources humaines en phase avec les perspectives du développement durable, qui souhaitent donner plus de sens à leur rôle de manager.

Sans oublier tous ceux qui veulent repousser leur « seuil d'incompétence », prendre leur travail (et plus généralement leurs activités) au sérieux (en se donnant les moyens d'agir) sans se prendre au sérieux.

Vous trouverez en annexe, pour les plus curieux, quelques réponses complémentaires à des questions précises et techniques que vous pouvez vous poser, quelques références scientifiques complémentaires sous-tendant nos travaux et leurs applications précédemment développées, quelques descriptions anatomiques ou cliniques plus poussées que dans le corps du livre.

Les termes suivis d'un astérisque (*) sont définis dans l'index des sigles.

Remerciements

Nous tenons tout particulièrement à remercier :

Fanny Fradin, co-directrice du Groupe IME, co-conceptrice du modèle Bio-Types[®], sans laquelle ce livre n'aurait jamais existé ;

Pierre et Anne-Marie Moorkens, administrateurs du Groupe IME, pour leur soutien indéfectible, tant stratégique, managérial que financier, depuis de nombreuses années ;

Pierre Hurstel et Philippe van den Bosch de Aguilar, qui nous ont fait l'honneur de préfacer avec talent ce livre.

Nous adressons également nos plus vifs remerciements à tous les lecteurs, relecteurs du manuscrit pour leurs précieux conseils, encouragements, remarques et critiques. Notamment :

Maarten Aalberse, Sophie Barré, Christophe Bey, Anis Bouayad, Frédéric Calmettes, Gérard Chavanne, Michel Comminges, Daniel Dubois, Sylvie Gaudez, Frédéric Jaubert, Jean-Yves Jollans, Yvette Langrand, Christa Lenestour, Jean-François Lurol, Didier Magnin, Véronique Ménard, Philippe Mazières, Jean-Louis Prata, Jocelyne Roudier, Jacques Tassi, Chantal Vander Vorst.

Nous remercions également les lecteurs que nous n'avons pu citer pour leurs apports et leur contribution critique à la dernière main rédactionnelle.

Frédéric Le Moullec tient à remercier spécialement Alain et Sylvie Lafoux pour leur chaleureux accueil dans leur résidence des Cévennes en avril, mai et août 2005, qui furent des moments prépondérants dans l'avancée de ce livre.

Sommaire

REMERCIEMENTS	V
PRÉFACE DE PIERRE HURSTEL	XIII
PRÉFACE DE PHILIPPE VAN DEN BOSCH	XVII
PRÉAMBULE.....	XXI
AVANT-PROPOS.....	XXIII
INTRODUCTION.....	1

PARTIE I

La motivation en question Tour d'horizon des forces en marche

Chapitre 1 De quelle motivation parlons-nous ?	15
Mobiles et motifs	15
De l'émotion à la motivation.....	17
La motivation appauvrit-elle ?.....	21
Chapitre 2 Pourquoi la motivation n'est-elle pas permanente ? ...	23
La motivation est cyclique.....	23
La motivation est plurielle	25
La motivation est une combustion.....	27
Suffit-il de donner un ballon à un footballeur pour le motiver ?.....	30
Chapitre 3 Le stress est-il nécessaire à l'action ?	37
Du stress défensif au stress informatif.....	38
Les manifestations psycho-physiopathologiques induites par le stress.....	44
Le management par le stress n'est pas une solution	45
Les quatre grands états fonctionnels	46

Comment reconnaître les états de stress.....	47
Comment gérer le stress de ses collaborateurs (ou le sien)	49
Savoir gérer le stress : une nécessité pour la motivation	50

PARTIE II

La motivation personnelle Comment mobiliser les capacités d'action individuelles

Chapitre 1	Biologie, personnalité et connaissance de soi	57
	Se connaître soi-même... ..	58
	... Dans son propre intérêt et celui de tous les autres	62
Chapitre 2	Comment découvrir sa personnalité ?	65
Chapitre 3	Comment naissent les personnalités ?	69
	D'où proviennent les « tempéraments fougueux » ?	69
	<i>Signification de l'idéalisation en termes ordinaires et quotidiens</i>	<i>70</i>
	<i>Allier tempéraments et caractères</i>	<i>72</i>
	Comment se forment les « sales caractères » ?	77
	<i>Quelques explications complémentaires</i>	<i>78</i>
	Distinguer les personnalités primaires et secondaires	82
	Attention piège : les personnalités velléitaires	84
	Quand les caractères dominent les tempéraments	88
Chapitre 4	Notre modèle de personnalités	93
	Les quatre trames de personnalités	93
	<i>Les personnalités issues de l'état reptilien d'activation de l'action</i>	<i>97</i>
	<i>Les personnalités issues de l'état reptilien de fuite</i>	<i>98</i>
	<i>Les personnalités issues de l'état reptilien de lutte</i>	<i>99</i>
	<i>Les personnalités issues de l'état reptilien d'inhibition de l'action</i>	<i>99</i>
	<i>À nuancer.....</i>	<i>100</i>
	Les modulations par l'extraversion ou l'introversion	104
	<i>Les paradoxes motivationnel</i>	<i>107</i>
	<i>En terme de management... ..</i>	<i>111</i>
Chapitre 5	Tempérament et caractère	115
	Comment les huit tempéraments viennent aux bébés... ..	115
	... et les huit caractères aux plus grands	118
	<i>En terme de management... ..</i>	<i>122</i>

Chapitre 6 Les personnalités en pratique	127
Les tendances « individualistes » et « sociales »	133
<i>Concernant les quatre premières personnalités</i>	133
<i>En terme de management...</i>	134
<i>Concernant les quatre autres personnalités</i>	134
<i>En terme de management...</i>	135
<i>Sans jugement de valeur</i>	135
Chapitre 7 Manager par les personnalités	139
Le diagnostic intuitif guidé (DIG*)	140
<i>Valider ses impressions et hypothèses : les questions à se poser</i>	143
<i>Aide pour définir les critères de personnalité</i>	144
L'inventaire de personnalité en auto-évaluation (IPa [®] *)	147
<i>Le questionnaire « basique »</i>	148
<i>Le questionnaire cognitif</i>	149
<i>Le questionnaire axé sur les « refoulements »</i>	150
<i>Les deux indicateurs principaux à exploiter</i>	151
<i>Motivation et persévérance</i>	152
Du diagnostic à l'action managériale	158
Chapitre 8 La bonne personne à la bonne place et managée de la bonne façon	163
Une question de compatibilité	164
Une question de contexte	164
Parvenir à décrypter le contenu de la fonction	165
Chapitre 9 Management : les cinq facteurs de motivation	169
Pourquoi positiver ne suffit pas	169
Les facteurs indirects de motivation	171
<i>Un échec sur le moyen terme</i>	173
<i>Un phénomène qui se généralise mais reste vain</i>	174
Les facteurs directs de motivation	179
<i>La motivation personnelle</i>	179
<i>L'implication individuelle</i>	180
Mettre en cohérence pouvoir décisionnel et responsabilités	180
Diversifier les tâches	183
Former en continu	183
<i>L'implication collective</i>	183
Personnalité et adaptabilité	185

Chapitre 10 Pour une intelligence motivationnelle	189
Le mode mental préfrontal : une intelligence complète et salutaire	190
Prendre pleinement conscience de notre réalité biologique	193

PARTIE III

La motivation interpersonnelle Comment faire cohabiter des personnalités différentes

Chapitre 1 Heureux qui communique ?	197
La nécessité de la motivation collective	198
Faciliter le lien entre des individus et des personnalités différentes	200
Synergies et antagonismes des Bio-Types®	200
Cultiver la diversité	209
<i>En terme de management...</i>	210
Chapitre 2 Construire une synergie d'équipe	213
Se connaître soi-même et se reconnaître les uns les autres	213
Prendre conscience de l'impact des personnalités secondaires	214
Faire le point des personnalités en présence	216
S'appuyer sur des séminaires de cohésion	216
<i>Les pièges que le manager doit éviter</i>	217
<i>Les règles que le manager doit s'imposer</i>	218
<i>Les outils que le manager doit utiliser</i>	219
Le jeu des huit familles	219
Le jeu du « j'aime/j'aime pas »	219
Les jeux de rôle	220
Faire des bilans réguliers	220
Chapitre 3 La confiance en soi et en les autres	221
Trouble de la confiance et positionnement social	222
<i>Les manifestations comportementales des troubles de la confiance</i>	223
<i>Définition du positionnement social</i>	224
<i>Les quatre positionnements sociaux</i>	227
<i>Positionnement social et stabilité</i>	228
<i>Impact du positionnement social sur la motivation individuelle dans ses conséquences... collectives</i>	233
Évaluer le positionnement social	235
<i>Une nouvelle dimension du questionnaire IPa®*</i>	237

Gérer le positionnement social en groupe	240
Gérer le positionnement social individuel	242
<i>Gestion cognitive du positionnement social</i>	243
La méthode dite de la pensée stabilisée	245
<i>Gestion comportementale du positionnement social</i>	249
Chapitre 4 Les personnalités difficiles	253
D'où proviennent les personnalités difficiles ?	253
<i>Une personnalité difficile... pour soi</i>	253
<i>Une personnalité difficile par « trouble » du positionnement social</i>	254
<i>Une personnalité difficile en réalité simulée</i>	254
<i>Une fausse personnalité difficile induite par des erreurs de management</i>	257
Comment gérer les personnalités difficiles ?	258
<i>Ce qui ne marche pas</i>	258
<i>Ce qui marche</i>	259
 OUVERTURE.....	261
CONCLUSION.....	263
ANNEXE SCIENTIFIQUE	269
GLOSSAIRE	305
BIBLIOGRAPHIE	313
INDEX DES MOTS CLÉS.....	317
INDEX DES SIGLES.....	323

Préface de Pierre Hurstel

Cadres épuisés, salariés déçus, dirigeants en détresse, reprenez espoir ! Il est des lectures qui font du bien. Enfin, un peu d'air frais et quel air ! L'ouvrage de Jacques Fradin et Frédéric Le Moulec offre de vraies pistes de réflexion d'abord, d'action ensuite, tant à titre individuel que managérial.

Il permet de mieux comprendre les secrets de l'appétit pour l'action, du désir d'entreprendre ou « d'intraprendre » au sein des organisations, de dépasser, en ce domaine si crucial pour la vie de l'entreprise, le stade de l'empirisme, de l'alchimie... bref, de l'amateurisme !

Les auteurs décrivent en effet un réservoir presque inépuisable d'énergie humaine capable de mettre en phase l'individu et l'entreprise et battre ainsi en brèche l'idée, si répandue en France, que l'on serait toujours perdant à se donner sans compter à son travail. On y perdrait sa santé, ses raisons de vivre et même au bout du compte on y laisserait son âme !

Démontrer que cette idée affaiblit nos entreprises et qu'elle génère au final plus de problèmes individuels et collectifs qu'elle n'en résout ne suffit pas à en inverser le cours car... il y a tout de même du vrai dans cette façon de voir. Oui le stress et le *burn out* existent et même se développent dans les entreprises.

Manager selon les personnalités nous libère de cette appréhension car il permet de comprendre pourquoi ce problème se pose si souvent et surtout comment chacun et chaque entreprise peuvent largement le résoudre en profondeur.

La première partie de l'ouvrage expose les fondements biologiques de la motivation et on y découvre par exemple que la manière personnelle de faire est plus importante que ce que l'on fait. J'ai été particulièrement éclairé par la réflexion sur l'empreinte post-natale dans la constitution de la persona-

lité dite primaire. Certes, nous savions que le monde est injuste : il y a les doués qui réussissent dans la facilité et le plaisir, alors que d'autres, plus laborieux, restent maladroits malgré leurs efforts répétés voire leur souffrance. Ce qui m'a rassuré et agréablement surpris, c'est de comprendre que tout le monde possède une personnalité primaire, donc qu'il peut être ou tout du moins devenir doué !

Grâce à la grille de personnalité proposée par les auteurs, on peut ensuite facilement identifier ses propres structures de personnalité primaires et secondaires, celles de ses proches ou de ses collaborateurs. Au final, on comprend que l'on n'est pas obligé de choisir entre sa vie personnelle ou son travail, son succès ou celui des autres, soi ou eux. C'est assurément cela le plus important. Non pas que l'ouvrage tombe dans une sorte d'extase idéaliste, bien au contraire ! La démarche y est à la fois exigeante et réaliste, applicable sur le terrain. D'ailleurs, cette démonstration recoupe nombre d'observations (« oui, certains d'entre nous ont pu trouver leur « voie » et s'y épanouir ») qu'intuitivement nous pouvons faire au quotidien. Sans parvenir toutefois à généraliser le processus.

Au-delà des réalités scientifiques que les auteurs mettent ici en contexte, se pose alors une grande question : les entreprises ont-elles intérêt à développer l'intelligence et le management motivationnels ?

Les sociologues y croiront quand ils le verront !

Les tenants de la fin du travail n'y croiront pas un instant !

Les *hedge funds* s'en fichent éperdument car ils prennent ce qui est à prendre maintenant !

Eh bien moi, je veux croire que l'homme au travail peut cultiver sa motivation professionnelle en tant que facteur d'épanouissement personnel et que les entreprises y sont prêtes.

Parce qu'elles n'ont et plus encore n'auront pas le choix ! Vous pouvez expérimenter les meilleurs consultants, être tenté par les fusions, utiliser la *Balanced Score Card*, lire la *Harvard Business Review* dans le train, vous n'obtiendrez pas le meilleur de vos collaborateurs tant que votre management ne fera pas grandir chacun dans sa différence, faisant plus encore progresser le collectif par cette richesse décuplée.

Un signe qui ne trompe pas : ce que pensent les consommateurs. Ce sont eux aujourd'hui qui font plier les dirigeants et non les syndicats. Qu'on s'en félicite ou bien qu'on le regrette, ils dirigent le monde.

Et que disent-ils ?

Selon le New York Times du 31 mai 2006, 27 % des consommateurs¹ pensent que la première responsabilité des entreprises est de démontrer à la société en général qu'elles mettent le bien-être de leurs employés en premier.

Ce que propose ce livre et la démarche opérationnelle qui le sous-tend, c'est la recherche d'un véritable bien-être au travail qui va bien au-delà de simples mesures-*gadget* destinées à tempérer les effets de la pénibilité. Tout au contraire, il s'agit d'une meilleure exploitation globale de nos ressources cérébrales en vue d'une meilleure adéquation entre nos potentiels et les besoins de l'entreprise. Une vraie réflexion de fond s'impose à chacun. Arrêtons d'avancer en aveugle et de gérer les symptômes !

Pierre Hurstel
Ernst & Young Global Managing
Partner-People (DRH Monde)

1. Enquête réalisée par *The National Consumers League* sur le contenu de la responsabilité sociétale des entreprises aux États-Unis.

Préface de Philippe van den Bosch

Pourquoi tant d'élèves s'ennuient-ils à l'école ? d'étudiants dans les facs ? de travailleurs dans les entreprises ? Pourquoi cette démobilisation, ce désengagement... cette démotivation ? Une réponse est d'accuser la personne et son manque de responsabilité. C'est elle qui doit gérer son parcours de vie, qui doit définir ses objectifs, qui doit se prendre en charge. Une autre réponse, à l'opposé, est de charger notre société dont les modes de fonctionnement produisent des marginaux et des exclus.

Les choses ne sont pas aussi simples et entre ces deux extrêmes on peut sans doute situer la motivation comme le résultat de l'interaction entre des facteurs propres à l'individu et des facteurs externes. Ainsi la motivation prendrait sa source dans trois types de représentations chez le sujet (paradigme socio-cognitif, Bandura¹) : la perception que l'effort investi dans la tâche conduira à sa réussite, la perception que la réussite de la tâche permettra d'atteindre le but visé par le sujet et la valeur et l'importance accordées au but en question.

Dans ce cadre, la motivation donne son sens à l'action, tant au niveau individuel que social. À la base, ceci se vérifie déjà au niveau le plus élémentaire de la motricité, elle est « ce qui nous fait bouger », où elle s'exprime dans deux registres. Le premier registre relève de boucles cortico-corticales qui passent par les ganglions de la base et impliquent les systèmes dopaminergiques. Il représente « une récompense » à la réussite de l'action et cette récompense augmentera la probabilité de la réponse motrice qui lui est associée. Le second registre relève de boucles cortico-corticales qui passent par le cervelet. Il représente un modèle interne de l'action – un gabarit – et

1. A. Bandura, *Auto-efficacité, le sentiment d'efficacité personnelle*, De Boeck, 2003.

conduira à améliorer sa précision. C'est ce modèle neurologique simple – atteindre efficacement le but adéquat et en être récompensé – qui est la base de la motivation. Jacques Fradin et Frédéric Le Moullec situent leur réflexion dans cette perspective : comment se construisent chez l'individu les bases de la motivation et comment peuvent-elles être exploitées au profit de l'épanouissement tant personnel que de l'entreprise ? Ils nous invitent à un parcours balisé où les voies cérébrales rencontrent les fondements des personnalités.

La première partie de l'ouvrage explore les motivations et les contextes dans lesquels elles peuvent s'exprimer. Elle définit le cadre triangulaire dans lequel la motivation s'inscrit : émotions/pensées/comportement. Elle montre que la motivation est plurielle et cyclique et dégage les effets que le stress peut avoir sur la motivation. Les auteurs reprennent à ce propos la notion de stress comme le résultat d'un conflit structurel entre deux modes de pensées : le mode automatique ; qui repose sur les trois quarts postérieurs du cortex et le reste de l'encéphale, et le mode intelligent ou adaptatif, qui repose sur le cortex préfrontal.

La deuxième partie définit les traits qui sous-tendent les personnalités et qui sont à la base des comportements. Les tempéraments ou personnalités primaires se construisent très précocement sur des bases génétiques et épigénétiques – l'empreinte – et elles forment le socle irréversible de l'expression comportementale des motivations et de l'identité personnelle. Les caractères ou personnalités secondaires se développent par l'accumulation des expériences émotionnelles que l'individu traverse à partir de la période d'empreinte jusqu'à l'adolescence et même la vie adulte. Les motivations qui émergent alors sont le résultat des mécanismes de punition/récompenses liés aux apprentissages. Sur cette base, les auteurs établissent les critères de personnalités et leurs origines biologiques. Ils montrent que ces personnalités orientent tout le système émotionnel et motivationnel de l'individu. Les grands états biologiques – fuite, lutte, inhibition et activation de l'action – hérités de la phylogenèse donnent leur contenu aux personnalités. Les quatre grandes trames de personnalité pourront se décliner en deux modes adaptatifs biologiques en fonction de la réponse émotionnelle : l'état « réussi » qui marque la satisfaction ou l'état « empêché » dans le cas contraire. Cette grille de lecture permet de définir huit caractères essentiels, de décrire les personnalités qui en découlent (Bio-Types), de les reconnaître dans les individus pour mieux les motiver dans leurs registres propres et les fonctions qu'ils occupent. Les facteurs directs et indirects qui

favorisent la motivation sont analysés dans le contexte de l'analyse des personnalités pour ouvrir à l'exploitation possible d'une intelligence motivationnelle – prendre pleinement en compte sa propre personnalité en fonction de son environnement – complémentaire de l'intelligence préfrontale.

La troisième partie analyse les interactions entre personnalités au sein d'un groupe, plus particulièrement l'entreprise. Comment créer une motivation collective et construire une synergie d'équipe? Comment faciliter la communication et les liens ? Comment s'établit le positionnement social des individus au sein d'une équipe ?

Le mérite principal de cet ouvrage est de dégager, de façon tout à fait originale, les lignes directrices des conduites humaines en s'appuyant sur leur construction au cours de la phylogenèse de l'homme, en tant qu'individu dans l'espèce et qu'individu dans un groupe social. Il repose sur une analyse critique de données biologiques, neurologiques, psychologiques et sociologiques. Il dépasse cependant ces aspects théoriques pour offrir au lecteur de multiples illustrations de cas pris sur le terrain et des questionnaires d'évaluation. Il ouvre plusieurs pistes. La première – celle qui est explicitée dans le titre – est évidemment au niveau de l'entreprise dans l'amélioration de la gestion des ressources humaines. Mais on pourrait sans doute y voir en plus une source d'inspiration pour faciliter les motivations lors de l'apprentissage scolaire et aussi, mais c'est sans doute utopique, une impulsion pour mobiliser une réflexion sur l'amélioration des performances relationnelles et sociétales de l'homme... peut-être par l'intelligence motivationnelle ?

Professeur Philippe van den Bosch de Aguilar
Enseignant en Neurobiologie
Responsable de l'Unité de Biologie Animale
Université Catholique de Louvain-la-Neuve (Belgique)

Préambule

Vous trouverez dans cet ouvrage des réponses concrètes et innovantes à un certain nombre de questions essentielles comme :

- qu'est-ce qui motive vraiment ?
- qu'est-ce qui démotive ?
- est-ce que tout le monde est motivé ou « motivable » ?
- existe-t-il des ressources cachées ? Si oui, comment les objectiver, les faire s'exprimer, les libérer ?
- quels sont les différents types de motivations ? Quand, comment et pourquoi s'en servir ?
- suffit-il d'avoir envie pour être motivé ?
- quel rôle les émotions jouent-elles dans la motivation ?
- quel lien existe-t-il entre personnalité et motivation ?
- peut-on changer sa personnalité ?
- avons-nous une ou plusieurs personnalités ?
- est-il nécessaire d'être stressé pour être motivé ? Peut-on être calme et motivé, et surtout calme et performant ?
- peut-on prendre plaisir au travail, trouver un « vrai » plaisir dans la difficulté (sans être aliéné ou masochiste) ?
- la motivation individuelle est-elle compatible avec les contraintes collectives et la productivité d'une entreprise moderne ?
- qu'est-ce qu'une personnalité difficile ? Peut-on l'intégrer et la gérer dans un collectif ?
- comment s'affirmer dans l'adversité ? Comment faire face en milieu hostile ? Comment s'adapter aux grands changements professionnels ?

Mais ce livre se veut avant tout pratique. À travers divers exemples et illustrations, il présente un certain nombre d'outils et méthodes qui permettent :

- d'identifier sa propre personnalité comme celle d'un collaborateur ou d'un interlocuteur occasionnel ;
- de communiquer avec tact, afin de comprendre l'autre et d'être compris de lui, de limiter les malentendus ;
- de l'aider à concilier ce qui est subjectivement bon pour lui et les exigences d'un cadre professionnel déterminé ;
- de mobiliser une équipe vers un objectif commun dans le respect et l'intégration des personnalités de chacun ;
- de prendre en compte de manière efficace mais respectueuse les personnalités difficiles ;
- de développer sa motivation sans agressivité jusque dans les situations les plus délicates.

Vous trouverez également, çà et là au cours de l'ouvrage, des séquences « Et vous » qui invitent à s'interroger et à chercher des éléments de réponse dans son vécu.

Pourquoi avoir intégré de telles séquences ? Notre cerveau comprend, et alors s'approprie d'autant mieux, ce qui fait sens par rapport à nos besoins, notre réalité et nos... motivations. Afin de permettre au lecteur d'appréhender plus facilement les concepts et les méthodes développés dans ce livre, nous l'invitons donc régulièrement à se questionner. Cette démarche permet de tisser des liens entre le contenu de ce livre et le vécu et les connaissances de chacun. Nous vous engageons donc à prendre le temps de vous interroger... en toute liberté !

Avant-propos

Lorsqu'on parle de motivation, tout le monde semble s'accorder sur ce que ce mot signifie et recoupe. Motivation : quel mot plus banal, plus communément admis et sur lequel on a déjà tellement écrit ! Il y aurait donc encore de quoi dire et redire sur le sujet ?

Pourtant, derrière ce terme si répandu se cache une réalité plus fuyante et incernable qu'il n'y paraît, dont l'expérience nous montre chaque jour que nous sommes bien loin d'avoir fait le tour. En effet, selon un paradoxe qui n'est qu'apparent, la motivation nous est si naturelle et familière que nous ne la saisissons pas. Nous avons tellement le nez dessus que nous n'avons pas réellement conscience de ses rouages ni ne comprenons vraiment ce qui l'anime et nous anime. « C'est une question de motivation » entend-on bien souvent, comme s'il s'agissait d'une évidence ou d'une fatalité... Et cela ne reste la plupart du temps, qu'une question, une simple question, car la réponse, dans les faits, nous paraît bien compliquée. Effectivement, comment peut-on motiver ce collaborateur ou collègue « bizarre » qui arrive chaque matin sans mot dire, ni bonjour ni bonsoir, entre sept et neuf heures pour repartir, sa tâche quotidienne accomplie, entre dix-sept et vingt heures, sans avoir décroché un sourire ni entrepris autre chose que ce qu'on lui a demandé de faire ? Où trouver au fond de soi l'énergie de faire ce qui ennuie si mortellement, ou plutôt de ne plus s'endormir sur ce que l'on doit si impérativement terminer pour lundi ?

À l'heure où les technologies les plus sophistiquées se développent jusqu'à s'immiscer dans les moindres replis de notre quotidien, il est pour le moins étonnant que les choses nous échappent encore autant, dès lors qu'il s'agit des comportements humains. Car, malgré tout notre savoir à la fois millénaire et récent, « *Nous demeurons un mystère à nous-mêmes* » comme l'écrit si bien Edgar Morin. Il est vrai que le cerveau serait l'objet le plus complexe

de l'univers connu... Les sciences du cerveau ont pourtant l'air d'avoir depuis peu largement rattrapé leur retard. Aurions-nous peur alors de trop savoir ? De nous décevoir ? Après tout, nous venons d'apprendre que nous n'avions que 30 000 gènes, soit deux fois plus à peine que la mouche à vinaigre ! On a connu des jours meilleurs... Aurions-nous peur de livrer nos secrets les plus intimes et ne plus pouvoir mentir au fisc ? De devenir victimes d'une dictature neuronale, fichés, IRMisés¹ plutôt que RMIsés ? Ou de finir de descendre de notre piédestal sur lequel nous nous étions nous-mêmes installés, en haut de la pyramide du monde ?

Il y a probablement un peu de tout cela. Mais tout cela est-il bien sérieux ? Est-ce bien raisonnable aujourd'hui d'en rester là, de ne pas franchir le Rubicon de la neuro-connaissance qui nous changerait sans doute objectivement tellement la vie... avec nous-mêmes comme avec nos semblables ? Car la science, plus on y goûte, plus on en redemande. Mais au début, il est vrai qu'on se fait un peu peur. Il y a sans doute aussi une question de culture de la non-psychologie en entreprise qui date en fait de bien plus longtemps que les neurosciences et qui remonte peut-être à Zola, Marx, Freud, ou 1968 ? Et tout n'est pas sans fondement dans ce vieux différend. Car travailler n'est pas aisé, les exigences professionnelles sont une dure école. Manager ne l'est guère plus et l'art du leadership, fragile, n'est pas donné à tous... Chacun fait avec son savoir-faire et son savoir-être, trop craintif parfois de tuer « sa » poule aux œufs d'or : « Vivons heureux, vivons caché », « Ne changeons pas une équipe qui gagne », « Gardons nos distances avec nos équipes », « Ne mélangeons pas vie privée et travail », « Laissons la psychologie au vestiaire »...

Il faut le reconnaître, les anecdotes ne manquent pas de managers piégés par des relations trop proches avec leurs collaborateurs, pris entre le marteau et l'enclume. Ayant perdu toute autorité. Ayant aussi parfois constaté que la psychologie ne s'improvise pas et que l'amateurisme en tout n'est pas... professionnel ! Alors, chacun son métier et les collaborateurs seront bien gardés. Bien entendu, ces temps sont en partie révolus. Les directions des ressources humaines ne sont plus seulement des services techniques de gestion de la paye, les managers ont appris à manager – ils suivent des cours de communication et de gestion de crise – les hiérarchies se sont horizonta-

1. IRM : imagerie par résonance magnétique, une des technologies de pointe qui permet de voir le cerveau qui pense.

lisées, le mode projet a transformé les organisations. Et si les neurosciences semblent encore loin des entreprises, au moins celles-ci ont-elles suffisamment avancé et n'iraient-elles « psycho-relationnellement » pas si mal ? Sûrement. Les sujets de satisfaction ne manquent d'ailleurs pas. Revenir vingt, quarante ou soixante ans en arrière n'exciterait personne.

Mais il est pourtant quelques sujets de préoccupation, voire d'inquiétude, qui montrent que l'état du patient s'aggrave depuis quelques années. La motivation (ou plutôt la démotivation) est de ceux-ci. Et elle concerne même les cadres. Touchée au cœur et au cerveau, l'entreprise ? De nombreuses causes macroéconomiques et sociales, dont la mondialisation devenue dure réalité, ont mis la pression sur le monde de l'entreprise. Il faut produire plus, mieux, plus rapidement, moins cher, innover plus et plus vite. Avec des collaborateurs et des cadres de plus en plus démotivés, fatigués, stressés, démoralisés, ayant développé progressivement une psychologie de perdants face à... des conquérants (pardon, des concurrents) dopés, qui découvrent parfois l'économie de marché avec l'extase de ceux qui mouraient de faim il y a peu. Ne faut-il pas d'abord regagner des parts de marché et on verra après si l'on peut remotiver les troupes ? Mais qui verra quoi ? Comme tout le monde semble de plus en plus concerné par le phénomène, il semble judicieux de s'occuper dès maintenant du moral des troupes et de leurs capitaines ; on ne gagne pas les matchs ni les guerres (économiques) avec des déprimés.

Il reste enfin une difficulté de fond qui explique probablement bien des attermoissements en ce domaine. Comment la gestion de « l'objet le plus complexe de l'univers connu », *i. e.* le cerveau, pourrait-elle rester durablement une affaire d'improvisation, si brillante soit-elle parfois ? Comment un facteur aussi crucial dans le développement économique pourrait-il rester durablement l'enjeu d'enseignements et de formations principalement empiriques, si éprouvées soient-elles ? Il semble temps d'investir sur la connaissance de l'être humain au travail. Car ce qui va le moins bien en France aujourd'hui, c'est bien le moral. Pas seulement parce que la consommation baisse et le chômage augmente. Non, cela concerne aussi ceux qui travaillent. Et ceux qui les managent.

Ainsi, considérons de plus près comment peut fonctionner la motivation et ce que les neurosciences pourraient commencer à nous apporter en ce domaine.

Jacques Fradin et Frédéric Le Moullec

De l'art et de la nécessité de « mieux agir » en entreprise

« L'homme n'est point fait pour méditer mais pour agir. »
Jean-Jacques Rousseau, *Correspondance à un jeune homme*

La « baisse tendancielle du taux de motivation »¹

L'entreprise est à l'évidence le cœur de l'économie moderne. A-t-elle pour autant une fonction sociale ? Ce débat pourrait paraître plus politique que managérial, mais il est possible que le monde dérégulé dans lequel nous entrons ne relègue ce genre de subtilité aux oubliettes. Il se pourrait également que les données nouvelles sur notre cerveau donnent au débat une autre coloration, qui mêle ce qui était resté jusqu'alors disjoint, qui nous fasse découvrir que ce que l'on croyait être un luxe ou un loisir recouvre en fait une richesse inexploitée, qui mette (pour une fois) tout le monde d'accord : l'entreprise a-t-elle intérêt à s'intéresser à ce qui intéresse ses collaborateurs ?

Comme l'écrit Jacques Baratier², la vocation de l'entreprise n'est-elle pas de « créer à la fois les richesses dont {l'homme} a besoin pour vivre et les relations

-
1. Nous empruntons cette expression à Éric Le Boucher, « Le capitalisme mourra-t-il d'une baisse tendancielle du taux de motivation ? », *Le Monde*, 16 et 17 janvier 2005.
 2. Jacques Baratier, *L'entreprise contre la pauvreté. La dernière chance du libéralisme*, Autrement, Paris, 2005.

humaines nécessaires à son épanouissement » ? Et l'entreprise a-t-elle, ces dernières années, sous-estimé, ignoré, la dimension humaine ? Les approches managériales en vogue sont-elles trop souvent passées à côté de la gestion de la motivation ? Car l'entreprise (comme l'ensemble de la société) commence à se heurter à un véritable « mur du découragement » de ses collaborateurs (de ses concitoyens), jusques et y compris de ses cadres (de ses élites). Le défi n'est donc plus seulement technologique ni même économique, mais bel et bien humain.

Les faits sont là, têtus et aggravés au fil des années : difficultés à instaurer la motivation, dans un monde social, politique, économique de plus en plus complexe et changeant, qui aboutissent aujourd'hui à une véritable crise de confiance au sein de la société et des entreprises, dont le raz de marée pamphlétaire et paresseux incarné par le livre de Corinne Maier fut symptomatique¹. Faut-il y voir l'émergence radieuse de la société de demain, cool, ou plutôt le risque qui la menace, l'anémie économique ? Que signifie ce symptôme et quelles en sont les sources, les solutions ?

Dans cet autre ouvrage au titre évocateur *La fatigue des élites*², le sociologue François Dupuy montre comment, en voulant satisfaire avant tout le couple clients/actionnaires – que la concurrence mondiale n'a fait qu'aiguïser – les entreprises ont plutôt affirmé la primauté de l'organisation sur l'individu jusqu'à démotiver aujourd'hui les cadres eux-mêmes. L'auteur voit dans cette dérive la cause essentielle de la « *baisse tendancielle du taux de motivation* » des cadres, comme l'a baptisée Éric Le Boucher ; que peut-on dès lors attendre d'organisations dont les principaux messagers et relais auprès des autres salariés sont démobilisés ?

Une « loi managériale » classique laisse entendre que ce que l'on obtient des salariés est proportionnel à... ce qu'on leur demande. Cette loi est à la base de la fixation fréquente d'objectifs « irréalistes » en début d'année... que l'on atteint souvent ! C'est en effet le propre des systèmes biologiques que de s'adapter. Pourtant, il existe certaines limites, d'autant plus vite atteintes que l'on ignore les lois de la vie. En fait, le système nerveux n'est

-
1. Corinne Maier, *Bonjour paresse. De l'art et de la nécessité d'en faire le moins possible en entreprise*, Michalon, Paris, 2004. Sorti en septembre, ce livre avait déjà dépassé les 200 000 exemplaires dès le mois de décembre 2004.
 2. François Dupuy, *La fatigue des élites. Le capitalisme et ses cadres*, Le Seuil/La République des Idées, Paris, 2005.

pas « fait » pour s'adapter au milieu, mais pour satisfaire ses besoins dans le milieu ; « *La seule finalité d'être d'un être, c'est d'être* », dit Henri Laborit. Ignorer trop longtemps ou massivement cela ne peut-il constituer une des causes de fond de la *baisse tendancielle du taux de motivation* ?

Bien entendu, on ne vient pas travailler pour s'amuser. Mais faut-il opposer les aspirations de l'individu aux nécessités collectives ? L'entreprise intègre les fluctuations de la demande et de la concurrence sans que cela constitue une remise en cause de sa vitalité, bien au contraire. De même, ne peut-on davantage intégrer le « cahier des charges » de l'individu dans la stratégie économique, inventer une entreprise orientée collaborateur comme l'on a créé l'entreprise orientée client, en considérant que cette prise en charge peut générer plus de valeurs qu'elle n'en consomme ? En intégrant davantage les raisons personnelles d'agir aux nécessités économiques et organisationnelles de l'entreprise, ne peut-on enrayer simultanément nombre de problèmes économiques et sociaux qui se posent aujourd'hui et menacent bien plus encore de se poser demain ?

Dans l'approche systémique, on sait qu'il est vain de dissocier les paramètres ; la réalité est complexe, tout interagit avec tout. C'est d'ailleurs cette tendance de fond que les fonds éthiques ou les critères sociaux du développement durable commencent à prendre en compte désormais (économie + social + environnement). Reste à trouver comment les rendre applicables et véritablement opérationnels en terme de management au sein des entreprises, et sur quels leviers et compétences nouvelles on peut, là aussi, s'appuyer.

L'heure du « one-to-one » management a sonné

Bien sûr, parler de « motivation » ne constitue pas une nouveauté en entreprise. Pourtant, du fait notamment du durcissement récent de la compétition internationale, de la mise en place des 35 heures en France ou des procédures qualité, environnement ou sécurité, nous ne pouvons que constater que le travail tend à nouveau à se tayloriser. Dans le même temps, l'évolution des mentalités et des libertés civiles, l'accroissement de l'individualisme et de l'esprit critique ont réduit la tolérance individuelle à un tel management. La motivation constitue donc, plus que jamais, un thème crucial sinon inquiétant, pour toutes les organisations de travail.

L'homme n'est pas une machine et il est de moins en moins cet être soumis qui ne répondrait qu'aux seules récompenses ou à l'exercice de l'autorité. À l'heure où le monde se libéralise et s'individualise, dans toutes les dimensions de la société, où l'entreprise elle-même cherche une relation de plus en plus étroite, personnalisée, avec ses clients, ses consommateurs – qui sont les mêmes, d'ailleurs, que ceux que l'entreprise emploie¹ –, il n'existe plus de grandes « lois » générales et universelles. Ces « lois » appartiennent au monde ancien, lorsque le manque, l'inculture, l'autarcie et la soumission ne permettaient pas l'expression des besoins particuliers, lorsque la demande était supérieure à l'offre, lorsqu'il fallait avant tout produire, lorsque la concurrence économique n'était pas aussi vive, lorsque l'environnement économique n'était pas aussi mouvant, évolutif, mondial, lorsque la question du développement durable ne se posait pas encore.

Le one-to-one management, différencié et personnalisé, semble donc seul à même de répondre à la complexité des situations et des exigences actuelles et plus encore futures. Car, au-delà de la stimulation par le stress, dont chacun cherche de nos jours à se défaire (on peut apprendre à ne plus être la serrure de la clé), il n'y a pas de méthode universelle en matière de motivation. Moins chacun devient « stressable », c'est-à-dire craintif, autrement dit plus il s'affirme, moins il est « manageable » par les méthodes classiques. Et c'est sans doute ce sur quoi l'entreprise bute aujourd'hui. La motivation « véritable », de fond, est d'abord et avant tout une question de personne. C'est cela qu'il faut pouvoir accepter puis intégrer. Là est non seulement l'enjeu, mais également toute la difficulté. Prendre en compte la personne relève d'une grande ambition qui commence par l'acquisition d'un certain nombre de connaissances sur le fonctionnement de l'être humain, que tout un chacun pourra de moins en moins ignorer, à commencer par les décideurs et les managers eux-mêmes.

D'ailleurs l'entreprise, et à travers elle ses actionnaires et clients, pourra-t-elle raisonnablement refuser à l'individu ce qu'elle valorise chez le consommateur ? Lui refuser aussi ce qu'elle prône pour elle-même, qu'elle décrit à

1. L'entreprise d'aujourd'hui contribue à l'écartèlement entre l'homme au travail, contraint sinon pressuré, insécurisé, et l'homme consommateur, courtisé, flatté pour ne pas dire poussé à des « exigences de dominant » ou même incité à l'incivisme. Citons à titre d'exemple certaines publicités pour des packs « internet/téléphone/télévision » qui posent comme une évidence implicite que « le téléphone gratuit est un droit » (et donc sa facturation un abus de pouvoir) ou « qu'une facture trop élevée, ça peut énerver ! ».

juste raison comme une valeur essentielle de progrès : la liberté d'être, d'entreprendre et de prospérer ? Elle ne pourra enrayer cette *baisse tendancielle du taux de motivation* qu'en entrant dans un nouveau rapport d'intelligence et de consensus plus « authentique » avec chacun de ses collaborateurs et partenaires. Non par concession, dans un monde binaire, dans un contexte périmé de classes sociales, mais dans un monde à la fois unifié et complexe, où l'individu est tour à tour consommateur, électeur, producteur, manager ou collaborateur, automobiliste et piéton, pollueur et pollué... L'intérêt de chacun est de créer une stratégie globale, systémique et même biosystémique, c'est-à-dire intégrant les réalités biologiques de l'humain.

« *Y a moins bien mais c'est plus cher !* » disait une célèbre publicité Fiat des années 1990. Il en va de même pour la motivation. L'homme n'est jamais aussi enthousiaste que lorsqu'il peut recruter ses motivations profondes, personnelles, lorsqu'il peut faire ce qui lui plaît ou l'intéresse. Et qui a dit de façon individualiste ou irréaliste ? Après tout, la plupart des cadres supérieurs ou des dirigeants d'entreprises répondent bien à cette définition, de mêler motivation personnelle forte et action collective efficace.

Dans un monde où la surabondance règne, où une multitude de choix s'offre à nous, où nous sommes habitués désormais à sélectionner, comparer, décider ce qui est bon pour nous, où la notion de démocratie, avec tout son cortège de libertés, est résolument ancrée jusque dans les moindres aspects de la vie quotidienne, notre attitude au travail a évolué. Ce sont ces ressorts individuels et personnels qu'il convient de mieux identifier et de favoriser pour rendre les organisations de travail plus performantes¹, dans un rapport gagnant-gagnant entre l'entreprise et l'individu.

Car tout laisse à penser que nous continuerons à aller vers plus de liberté et d'individualisation. C'est une tendance lourde de l'évolution humaine, au cours des siècles, des millénaires et des civilisations². Et elle s'accélère de façon exponentielle. Notre expérience de terrain (en coaching, formation ou conseil) nous montre que les problématiques du management contemporain se règlent plus facilement et durablement lorsqu'on met les collaborateurs en position d'agir « librement », dans le cadre des contraintes de l'entreprise et des exigences des clients bien entendu. De plus en plus, le

1. Au sens de l'ancien français *parformance* : achèvement, accomplissement.

2. Jacques Fradin et Frédéric Le Moulec, *Paradoxes de la violence contemporaine*, IME Éditions, Paris, 2003.

travail en entreprise va devoir emprunter à la démarche des artistes ou des chercheurs. Car l'expression individuelle, et à travers elle celle des talents, est seule à même de permettre la réactivité, la créativité et l'innovation dont l'entreprise et la société ont aujourd'hui besoin. « Des contraintes, donnez-moi des contraintes ! » clament souvent les plus grands artistes ou architectes pour aiguïser leur créativité et exprimer ainsi toute leur... personnalité ! Non, la motivation individuelle n'est pas synonyme d'amateurisme et de non-contrainte. C'est d'ailleurs plutôt le manque de motivation véritable qui fait le bricolage, c'est-à-dire le manque de moyens que l'on se donne pour atteindre ses ambitions.

Mais alors, qu'est-ce que la motivation ? Qu'en savons-nous qui puisse renouveler et relancer un débat difficile pour en faire un facteur clé de succès ? Comment se manifeste-t-elle ? Comment fonctionne-t-elle concrètement ? Quels sont ses substrats biologiques, si jamais ceux-ci sont aujourd'hui quelque peu identifiables et formulables en conseils concrets, en outils ? Et comment l'identifier pour mieux recruter, faire s'exprimer les potentiels cachés, construire de véritables parcours de développement professionnel individuel ?

L'entreprise a besoin de tous ses neurones

« *Le système nerveux est fait pour agir* » a écrit Henri Laborit. Mais il semble bien que nous soyons désormais débordés par une action débridée, pour ne pas dire dérégulée. De par sa position et sa fonction dans l'univers mondialisé d'aujourd'hui, l'entreprise se situe, plus que jamais et souvent malgré elle, au cœur des grandes mutations de la société. Sera-t-elle en mesure de concilier les nouveaux besoins individuels et les nécessités collectives, de nous adapter sans qu'une majorité d'entre nous ne soit (ne reste) exclue ou résignée ?

Dans ces conditions, découvrir et partager quelques grands rouages du fonctionnement comportemental et neuropsychologique humain (mettant en relation notre façon de penser et le fonctionnement des structures cérébrales sous-jacentes) ne sera plus un luxe mais une nécessité. Mais cela sera-t-il trop complexe ? Notre expérience en ce domaine nous rend très optimistes, car ce que l'on comprend se retient, se maîtrise mieux et suscite aussi un vif intérêt.

Certes, les connaissances scientifiques actuelles sur le cerveau ne font qu'effleurer la complexité de nos 100 milliards de neurones. Mais certaines données acquises ou probables changent pourtant en profondeur notre regard sur les comportements. C'est du moins notre conviction de chercheurs en neurosciences cognitives, mais aussi celle que nous avons acquise sur le terrain des entreprises, dans le cadre de notre activité de conseil, coaching, formation en management ou développement d'outils de diagnostic informatisés (au sein de l'Institut de Management Évolutif).

La motivation n'est pas un processus simple, « allant de soi », régi par les seules lois de la récompense/punition. Elle n'est pas davantage seulement psychologique, subjective, unique, fluctuante, incernable. Si la motivation est multiple et diversifiée, elle l'est cependant moins que l'intelligence créatrice et adaptative¹. Plus ancrée dans l'émotionnel, elle n'est pas dépourvue d'une certaine prédétermination, qui se traduit par l'existence de certains « standards » observables, objectivables.

Bien entendu, les médecins, les psychologues et même les managers n'ont pas attendu les neurosciences pour construire et utiliser des modèles et inventaires de personnalité « qui marchent ». Et nous savons bien que les connaissances neuroscientifiques actuelles sont encore terriblement parcelaires et largement probabilistes².

Mais, dans un contexte où l'économie et le management surfent bien souvent sur des modes et des excès, où les données statistiques sont trop souvent interprétées de façon fantaisiste ou simpliste – parce que les simples corrélations n'apportent pas de preuve, ne différencient pas les causes des effets, en d'autres termes ne permettent pas de comprendre le rôle respectif du hard cérébral et du soft des acquis – il nous semble légitime de tenter

-
1. Alan Fustec et Jacques Fradin, *L'entreprise neuronale*, Éditions d'Organisation, Paris, 2001.
 2. L'approche scientifique probabiliste, dont un des concepteurs est l'Américain Roy L. Walford (auteur de *La vie la plus longue*, Robert Laffont, Paris, 1984), part du principe qu'une somme importante de connaissances scientifiques seulement probables peut permettre de proposer des réponses globales fort efficaces, bien supérieures en tous les cas à l'empirisme et aux approches traditionnelles ou historiques. L'auteur, un célèbre spécialiste américain du vieillissement, avait par exemple montré sur des rats de laboratoire mais aussi sur toutes les espèces expérimentées, que l'on pouvait très significativement augmenter la durée de vie de ces animaux et réduire leur taux de mortalité en les soumettant à un régime mettant en œuvre toutes les connaissances acquises ou simplement probables d'alors.

de collecter et exploiter les premières données, acquises ou probables. Le but est de proposer un modèle plus rationnel, explicatif donc fiable, et finalement exploitable : sur quoi peut-on agir, pourquoi et donc comment. Un système également plus universel, transculturel, transposable.

À notre connaissance, il existe principalement deux grilles de personnalité qui se réfèrent à l'heure actuelle aux neurosciences. L'une, celle de Hermann, interprétation simplifiée des travaux déjà anciens de Paul D. MacLean, a été conçue à destination des entreprises. Elle décrit un modèle de « *préférences cérébrales* » : chacun apprendrait, de par sa biologie et son apprentissage, à privilégier le fonctionnement (inconscient) de telle ou telle partie de son cerveau, dans sa façon de faire ou de penser.

L'autre, plus contemporaine et directement issue de la recherche, s'appelle le « *Temperament and Character Inventory* » ou *TCI** (en français « inventaire de tempérament et caractère ») de Robert Cloninger. Prolongeant de nombreuses études statistiques classiques réalisées par les chercheurs en psychologie¹, ce chercheur montre que certains traits de personnalité précédemment identifiés sont associés à des gènes et à la prédominance de neuromédiateurs. Mais le *TCI** n'est encore qu'utilisé dans un cadre médical, notamment pour le suivi des toxicomanes.

En fait, à l'intérieur de la complexité et de l'unicité psychologiques, se définissent quelques trames plus prédéfinies : les personnalités. Il n'y aurait que quelques trames principales, 5 à 10, avec quelques variantes. Et les motivations qui en découlent constitueraient une des pierres angulaires de notre structure mentale. Aborder la motivation par les personnalités et leur substrat biologique pourrait donc constituer une étape importante dans la démarche individuelle de connaissance de soi. Cela pourrait également transformer notre manière de manager. Ces connaissances et les applications qui en ressortent nous semblent suffisantes pour faciliter la

-
1. H.I. Kaplan et al., *Psychology and Psychiatry : Psychometric and Neuropsychological Testing*, in *Synopsis of Psychiatry*, 7^e édition, Baltimore, Williams Wilkins, 1970.
P. Pichot, *Les tests mentaux*, Paris, PUF, 1991.
H.J. Eysenck, *The Structure of Human Personality*, Londres, Methuen, 1970.
Robert Cloninger et al., *Nature Genetics*, 12, p. 3, 1996.
Robert Cloninger, *A Psychobiological Model of Personality and Character*, *Archives of General Psychiatry*, 50, p. 975-990, 1993.
A. Pélioso et al., *Le modèle de Cloninger appliqué aux toxicomanies*, *Neuro. Psy.*, 13, p. 24-31, 1998.

synergie entre contraintes et motivation personnelle, faire en sorte qu'obligation et plaisir, organisation et individu, ne soient plus des entités qui, trop souvent, s'opposent.

Le modèle que nous développons dans ce livre puise ses racines dans plusieurs disciplines scientifiques car la connaissance aujourd'hui « vient de partout ». Toutes parlent de l'humain, de ses « cousins » mammifères ou même... ordinateurs : psychologie, éthologie, sociologie, biologie, neurologie, neurosciences, cognitivisme et comportementalisme, génétique, cybernétique, intelligence artificielle, management... Cette interdisciplinarité cherche à limiter l'écueil souligné par Edgar Morin de « *mal-science* » ou encore d'« *hyper-connaissance* » qu'engendre inévitablement et paradoxalement le cloisonnement des approches sur lequel, déjà, Descartes nous alertait en son temps¹.

Cet écrit est aussi et surtout le résultat de près de vingt ans de nos recherches sur les comportements ; il relate leur mise en application en entreprise, à travers l'expérience concrète de nos coachs, formateurs et consultants.

Et plus concrètement...

À la fin des Jeux olympiques d'Athènes de 2004, la Française Marie-José Pérec revenait dans un grand quotidien sportif sur l'échec collectif des athlètes français. Évoquant la période la plus accomplie de sa propre carrière, elle confiait que son coach d'alors « *savait lui parler, la détendre...* ». Y a-t-il plus belle illustration du management motivationnel et des « exploits » qu'il peut permettre ? Et est-ce aussi simple (à faire) qu'il y paraît (à le lire) ? Car l'objectif est bien d'améliorer, approfondir, professionnaliser en quelque sorte, notre capacité à savoir parler à chacun, à toutes les personnalités, quelles qu'elles soient – et c'est là sans doute la principale difficulté : « *quelles qu'elles soient* », car l'expérience nous montre chaque jour que ce qui « marche » avec les uns « ne marche pas » avec les autres –, à savoir les détendre, de manière à leur permettre de mobiliser leurs propres ressorts, « *tendre de leur plein gré vers* », comme aurait dit Platon, exprimer toutes

1. « Si quelqu'un veut sérieusement rechercher la vérité, il ne doit pas faire choix d'une science particulière ; elles sont toutes unies entre elles et dépendent les unes des autres. Qu'il pense seulement à accroître la lumière naturelle de sa raison. »

leurs potentialités, tout leur talent, vers un objectif commun. Autrement dit, réduire la part de hasard qui conditionne, motive ou démotive la plupart du temps et pour une large place, nos relations professionnelles.

Mais ce qui est vrai pour les personnes que l'on manage, l'est d'abord pour soi-même : le premier levier du management n'est-il pas celui de l'exemple ? Donc, savoir se parler, capter l'énergie intérieure de ses motivations est la première étape (et pas forcément la plus facile) pour un manager, vers le management motivationnel. Comment aider un collaborateur à trouver sa motivation si l'on n'est pas motivé soi-même, si l'on ne fonctionne « qu'à la cravache » ? Ainsi, tout ce qui est présenté dans ce livre est à la fois orienté vers autrui et vers soi-même. L'« auto-management » motivationnel, pourrait-on dire, est la condition préalable d'accès au management motivationnel. Plus précisément, il s'agit en fait d'apporter des solutions à deux grandes problématiques qui ne manquent pas de se poser quotidiennement à tout manager.

Première problématique : y voir plus clair

Souvent, tout se mélange. Comment, par exemple, faire le tri entre l'aisance issue des compétences (« C'est facile »), l'intelligence adaptative qui nous rend souple et raisonnable (« C'est vrai, on peut aussi faire comme ça »), l'intolérance induite par le « dressage éducatif » (« Je ne supporte pas de ne pas faire comme ça, *i. e.* comme on me l'a appris ») et la motivation positive (« J'aime faire ça comme ça ») ? C'est pourtant très important car la productivité, la créativité, l'ouverture aux autres, la persévérance et la résistance à l'échec en dépendent largement. Le management aussi.

Deuxième problématique : s'extraire du jeu... sans devenir indifférent

Comment gérer intellectuellement et émotionnellement la diversité des personnalités que l'on est amené à rencontrer dans le cadre professionnel (et que l'on ne choisit pas toujours) ? En effet, nous nous rendons compte, bien souvent, dans nos relations professionnelles comme dans notre vie personnelle, que « le courant passe » avec certaines personnes et moins bien avec d'autres. Mais il nous faudrait pouvoir fonctionner avec « tout le monde ». Pourquoi avec telle personne pouvons-nous partager presque

sans mot dire et avec telle autre nous nous engageons dans des discussions stériles, sans fin ? Pourquoi telle personne, telle attitude nous détend et telle autre nous crispe ?

Être un bon manager (ou pédagogue), plus universel, est sans doute l'une des choses les plus difficiles qui soit, car manager, c'est se confronter à la multiplicité des êtres en même temps qu'à leur singularité. En fait, c'est se confronter à nos propres limites. Émotionnelles et même conceptuelles.

D'aucuns pourraient croire que cette capacité à manager la motivation de ses collaborateurs ne s'enseigne pas, qu'elle est innée et que c'est bien elle qui détermine le (bon) manager et son charisme. Assurément, certains managers affichent d'emblée des prédispositions à savoir parler, détendre ou mobiliser leurs équipes en créant un climat favorable au bon déroulement des activités professionnelles. Mais ces capacités sont-elles pour autant magiques, non explicables ? Et sont-elles si complexes à transmettre ? S'expriment-elles en toutes circonstances ? Et les meilleurs n'ont-ils pas leurs zones d'ombre ? Être, par exemple, ce que l'on appelle un « meneur d'hommes », c'est, la plupart du temps, savoir parler, certes, mais d'une « certaine manière », à « certaines personnes » et pas, moins ou différemment, à d'autres. Parfois, le charisme inspire aussi de la crainte, (ré)active les complexes des collaborateurs, et ceci participe à faire « monter la mayonnaise »... Mais alors, cela ne va pas sans effets collatéraux (moins visibles) sur la motivation réelle, autonome, à long terme.

À vrai dire, la réalité du terrain nous montre que l'on devient plus souvent manager (comme psychologue) qu'on ne l'est d'emblée. Et cette tendance s'accroît, car notre environnement, ouvert et complexe, nous pousse à améliorer sans cesse nos capacités d'adaptation, à développer notre potentiel personnel comme celui de nos collaborateurs. La question qui demeure et que suscite ce livre est : comment faire mieux s'exprimer et se mobiliser (presque) tous ses collaborateurs dans les *différentes* circonstances de la vie professionnelle, positives comme négatives. Comment comprendre et gérer les personnalités que l'on perçoit comme difficiles, qu'on ne situe pas, avec lesquelles on se sent (on se trouve) en conflit latent ? Comment mener vers la performance, sans « violence » (réelle ou même subjective), un collectif, un groupe, une équipe ?

PARTIE I

La motivation en question

Tour d'horizon des forces en marche

*« Dans la vie, il n'y a pas de solutions. Il y a des forces en marche :
il faut les créer, et les solutions suivent »*
Antoine de Saint-Exupéry, *Vol de nuit*

De quelle motivation parlons-nous ?

Qu'est-ce qui nous pousse à faire les choses ? Pourquoi les faisons-nous ? Comment les faisons-nous ? Et d'où nous vient cette capacité à agir de façon spontanée ou proactive ?

Ces questions peuvent paraître simples mais notre expérience nous montre que nous avançons dans la vie professionnelle (et dans la vie en général), la plupart du temps, sans vraiment nous les poser. Et donc sans y répondre, du moins avec recul et lucidité. C'est ainsi qu'il peut nous être difficile de mobiliser nos capacités d'action les plus fiables.

Mobiles et motifs

Car c'est bien en identifiant la nature de ce qui nous fait agir que nous pourrions mieux connaître (reconnaître) quel type de motivation nous anime. Motivation profonde et durable, spontanée, ou motivation superficielle et instable, opportuniste ou conditionnelle ? Il s'agit bien de répondre à la question de savoir ce qui peut nous aider à agir, ce qui nous freine, voire nous empêche d'agir ; nous pourrions alors d'autant mieux concilier les motivations les plus personnelles de tout un chacun avec les objectifs et les contraintes d'une organisation de travail et trouver ce consensus motivationnel derrière lequel nous courons bien souvent.

Mais la question n'est pas seulement de savoir ce qu'est la motivation en elle-même, c'est également d'être capable de la gérer dans le temps. Même si le quotidien peut sembler répétitif, aucune journée ne ressemble vraiment

à une autre, et la variété des tâches auxquelles nous sommes confrontés n'appelle pas toujours les mêmes motivations. Pour ne pas dire que les mêmes tâches ne requièrent pas toujours, elles aussi, les mêmes motivations. Ce sont bien ces fluctuations et ces différentes formes d'expression qui rendent la motivation d'autant plus difficile à cerner et gérer. En effet, nous pouvons vérifier tous les jours que nous n'avons pas UNE mais DES motivations. À laquelle avons-nous affaire pour affronter par exemple une situation de crise ? Quelle autonomie va-t-elle nous laisser ? Quel épuisement, angoisse, agressivité ou... satisfaction va-t-elle nous procurer ?

Aujourd'hui, le problème majeur que doivent pouvoir résoudre les managers, aussi bien au niveau individuel que collectif, pour leurs collaborateurs comme pour eux-mêmes, est bien celui-ci : contrôler du mieux possible les variations des motivations au sein de leurs équipes, éviter les trop grands creux motivationnels et faire en sorte que la motivation des uns coïncide avec celle des autres, tout en sachant que la leur propre n'est pas sans conséquence sur celle de l'ensemble de leurs équipes.

Nous verrons tout au long de cette première partie qu'il existe plusieurs sortes de motivations, plusieurs formes de « manifestations atmosphériques quotidiennes », avant d'examiner dans la seconde partie les différents « climats » qui les sous-tendent (les personnalités).

Toutes les motivations ne sont pas de même nature et elles possèdent chacune leurs « mobiles » ou leurs « motifs » ; certaines sont directes, d'autres indirectes, intrinsèques ou extrinsèques à telle ou telle activité. D'autres encore sont culturelles ou rationnelles plus que véritablement individuelles. Certaines nous pousseront à agir spontanément (à l'origine desquelles nous trouverons des « mobiles ») quand d'autres paraîtront moins naturelles, issues de la nécessité ou de l'opportunité (à l'origine desquelles nous trouverons des « motifs »).

Sur lesquelles peut-on compter ? Il n'y a pas plus varié que la population des motivations ! Et, dans l'ignorance de ce qui l'active, toute motivation est suspecte de... démotivation potentielle. Or, la motivation peut également être comparée à l'économie : mieux vaut éviter de tout miser sur les valeurs trop « à risque ». Nous pouvons ainsi parler d'économie psychologique.

Notre première démarche consistera donc à identifier et définir les grandes catégories de « mobiles » et de « motifs » de motivation qui animent tout un chacun, pour mieux en comprendre le rôle et la fonction, et ainsi, mieux savoir en jouer.

ET VOUS

À CE STADE, POUVEZ-VOUS IDENTIFIER DIFFÉRENTS « MOBILES » OU « MOTIFS » QUI VOUS ANIMENT DANS VOS ACTIONS PROFESSIONNELLES COMME PERSONNELLES ? CEUX DE VOS COLLABORATEURS ?

.....

.....

.....

ESSEYER DE LES CLASSER EN DIFFÉRENTES CATÉGORIES. QUELLES SONT CELLES QUE VOUS AVEZ TROUVÉES ? À QUOI CORRESPONDENT-ELLES ? QU'EST-CE QUI LES DIFFÉRENCIE ?

.....

.....

.....

POUVEZ-VOUS DIFFÉRENCIER EN VOUS « MOBILES » ET « MOTIFS » ?

.....

.....

.....

SUR LESQUELS FONCTIONNEZ-VOUS OU FONCTIONNENT VOS COLLABORATEURS LE PLUS SOUVENT ?

.....

.....

.....

De l'émotion à la motivation

La motivation est « *ce qui nous met en mouvement, nous fait bouger* ». Il est intéressant de noter que « motivation » et « émotion » possèdent la même racine étymologique¹. Autrement dit, émotions et motivations : même combat, il faut que ça bouge ! Bien gérer les émotions s'avère fondamental pour bien gérer la motivation. Par gestion des émotions, nous n'entendons pas les étouffer ou les barrer, mais bien au contraire les prendre en compte.

-
1. Motivation, de motiver, dérivé de motif du latin *motivus* « relatif au mouvement » et de *movere* « remuer, bouger » ; émotion, dérivé d'émouvoir, du latin *exmovere* « remuer, ébranler », composé de *ex-* et de *movere* « mettre en mouvement », *Dictionnaire historique de la langue française*, Le Robert, Paris, 1998.

Et comme nous allons le découvrir, il est essentiel pour cela de mieux en comprendre le sens et la fonction¹.

Dans son registre, l'émotion participe à ce qui nous met en mouvement ; elle est la mémoire de nos ressentis agréables ou désagréables, qui détermine nos désirs ou nos appréhensions, ce qui nous anime intérieurement et que nous exprimons plus ou moins ouvertement. Mais l'émotion, même si nous la masquons du mieux possible, se voit toujours, d'une manière ou d'une autre. Elle s'extériorise même malgré soi : le visage se fige ou s'épanouit, nous rougissons, nous sourions, la mâchoire s'avance, le corps se tend, les yeux s'échappent, le débit de parole s'accélère ou s'éteint... Et c'est la grande différence entre émotion et motivation, que l'on retrouve dans la première lettre du mot émotion (dérivée du préfixe « ex- ») : l'émotion s'extériorise quand la motivation est plus intériorisée. Cette expression des émotions plus ou moins marquée est involontaire, car biologique, donc spontanée, difficile à contrôler ; c'est « plus fort que nous ».

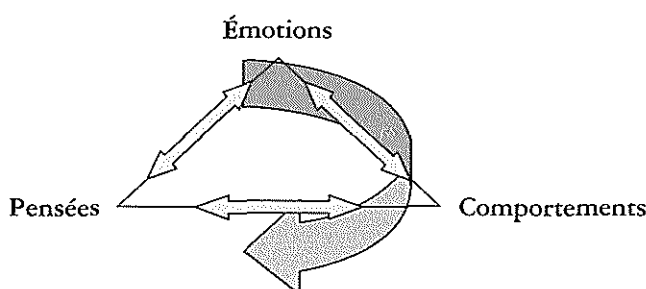
Ainsi l'émotion contient déjà en elle-même un ressort possible du comportement ou de la pensée, donc de l'action. L'émotion est déjà, à elle seule, une pensée, un comportement, un « élan », une « impulsion » biologique. L'émotion comme la pulsion, dont elle a mémorisé la trace, sont les moteurs profonds de l'action. Sans elles, il n'y aurait probablement ni comportement, ni pensée, d'où aucune possibilité d'action (et de motivation). C'est ce que les approches comportementales et cognitives ont mis en évidence à travers le triangle émotions/pensées/comportements. En effet, de nombreuses études² ont montré qu'une pensée ou un comportement sont modulés en fonction de notre état émotionnel du moment. De la même manière, l'état émotionnel varie en fonction des comportements ou du cours des pensées, que celles-ci soient exprimées verbalement ou bien sous forme de commentaires intérieurs ou même d'intentions d'action plus ou moins conscientes. Changer d'état émotionnel, c'est donc changer de pensée ou de comportement, tout comme changer de pensée, c'est changer d'état émotionnel ou de comportement. Ne dit-on pas, lorsque l'on se sent contrarié, fatigué ou morose : « J'ai besoin de me changer les idées » ? Et que fait-on ? On fait une pause, on change d'activité, on range son bureau, on va discuter avec les

1. Daniel Goleman, *L'intelligence émotionnelle. Comment transformer ses émotions en intelligence*, Robert Laffont, Paris, 1997.

2. Voir notamment Jean Cottraux, *Les thérapies comportementales et cognitives*, Masson, Paris, 2004.

collègues, on pense aux prochaines vacances, on va au cinéma ou on va faire du sport. Ou encore, on va parler de ses problèmes pour changer de point de vue, prendre du recul, en rire... Bref, on « fait tourner » son triangle personnel émotions/pensées/comportements (« ce que je ressens – ce que je pense – ce que je fais ») en agissant sur l'un de ses trois sommets. Et ça marche !

Le triangle personnel émotions/pensées/comportements



Les émotions jouent un rôle clé dans notre perception des situations mais aussi dans notre orientation vers un but, la satisfaction d'un besoin biologique et, en conséquence, dans notre capacité d'action et de décision. Nous pouvons également agir sur elles (par les pensées ou les comportements quand nous n'agissons pas sur les émotions elles-mêmes). Car une émotion trop forte, trop envahissante peut aussi bien nous gêner, bloquer, déformer, détourner nos pensées et nos comportements qu'elle peut être le symptôme révélateur précieux d'une erreur, d'un conflit interne¹. En somme, les émotions, c'est un peu comme un crédit qui nous est fait, une énergie qui nous est donnée ou plutôt prêtée, avancée, pour atteindre un but (en souvenir de précédents résultats). Sans elle, l'appareil ne fonctionne pas. Avec, il faut tout de même respecter certaines précautions d'emploi.

La motivation, quant à elle, est plus intégrée, plus centrale, davantage un « noyau dur »², pourrait-on dire, que l'émotion. C'est la raison pour laquelle elle est moins facile à décoder de prime abord, chez autrui comme

1. Jacques Fradin, « Gestion du stress et suivi nutritionnel », *Médecine et Nutrition*, 39, 1, 29-33, Paris, 2003.
2. Elle est sans doute un des éléments constitutifs de la *conscience-noyau* décrite par Antonio R. Damasio dans *Le sentiment même de soi. Corps, émotion, conscience*, Odile Jacob, Paris, 1999.

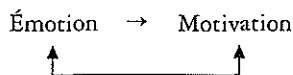
chez soi-même. Si elle partage avec l'émotion cette faculté à nous mettre en mouvement, elle est plus souterraine, plus incorporée à notre « système de fonctionnement personnel interne », dans le sens où elle est moins sensitive, moins palpable que l'émotion, moins à fleur de peau, moins instantanée ; elle est plus structurelle que fonctionnelle. Elle constitue une sorte de toile de fond, un invariant de notre comportement.

Si les émotions étaient les comédiens d'une pièce de théâtre, la motivation en serait plutôt le metteur en scène. Ainsi, cette dernière est le cadre dans lequel évoluent nos émotions selon certaines indications et orientations prédéfinies qu'elle leur dicte. Bien gérer sa motivation revient donc à mieux gérer en profondeur la source des émotions, à éviter les sautes d'humeur trop importantes, révélatrices de déséquilibres intérieurs, en fait à être plus libre dans ses pensées comme dans ses actions, à être moins dépendant de ses propres émotions comme de celles d'autrui, à être moins livré aux aléas de sa propre météo, moins sujet à ses brusques variations saisonnières.

Mais inversement, bien gérer ses émotions, mieux les comprendre, revient à faciliter la bonne gestion de sa motivation. Car les émotions, si elles évoluent dans un cadre qui s'organise selon les motivations, n'en vivent pas moins également leur propre vie, indépendamment des motivations. Elles ont aussi, d'une certaine manière, la fonction de ces bateaux-pilotes qui aident le paquebot à entrer ou sortir du port ; elles constituent une sorte de signal qui nous indique si nous empruntons le bon (émotion positive) ou le mauvais (émotion négative) chenal. D'une certaine façon, la motivation résulte de l'accumulation des émotions dans la durée.

Le lien entre émotion et motivation n'est donc pas seulement d'ordre étymologique. Et nous pourrions dire que s'il est tel, c'est, avant tout, parce qu'il est d'ordre biologique. Nous pensons, en effet, que certains aspects centraux de nos motivations, comme la mémoire de pulsions originelles et primitives, se seraient, à un certain moment, figés, imprimés dans nos schémas profonds et dans la structure même de notre système nerveux. Ainsi la motivation serait une émotion vive ou « fonctionnelle » (*i. e.* qui donne l'impulsion à vivre l'instant) qui aurait évolué très précocement en une sorte d'émotion « structurelle » (*i. e.* qui prédispose à agir d'une certaine manière dans un objectif d'économie biologique). Elle aurait une certaine texture, une certaine parenté avec l'émotion, un goût et une saveur, sans en avoir réellement gardé toute l'intensité et la tonalité.

Le lien entre émotion et motivation



La motivation appauvrit-elle ?

Ce lien entre émotion et motivation a été dans l'ensemble à la fois perçu et souvent mal vécu en entreprise, ce qui a pu faire dire à certains que « la motivation appauvrit ».

Il est vrai qu'agir, c'est se confronter à une alternative inévitable, une sanction biologique : le succès (récompense) ou l'échec (punition) sont les deux marqueurs de nos besoins et de leur satisfaction. Deux éléments marquants, « saillants » disent les Anglo-Saxons, qui fondent le principe même de conditionnement défini par Pavlov puis Skinner. L'échec suscite en général des émotions négatives, plus ou moins associées au stress, voire destructrices et d'autant plus néfastes que le succès, sous quelque forme que ce soit, a été vivement espéré ou valorisé par l'entourage comme par soi-même. On comprend ici que la pensée trop naïvement positive génère un effet boomerang négatif et proportionnel.

L'action managériale, dans sa forme la plus incitative et la plus résolument motivationnelle, tend ainsi à appauvrir ; en exposant plus sûrement à la démotivation, l'on finit inmanquablement par rencontrer l'échec. Et ce dernier se révèle d'autant plus douloureux que le collaborateur a été poussé, « gonflé à bloc » en quelque sorte¹ tel un ballon de baudruche enclin à éclater en plein vol.

Ceci semble moins vrai lorsque la motivation vient de soi, est spontanée. Ainsi, plutôt que motiver, il vaudrait mieux chercher à coacher².

-
1. Cela n'est pas sans rappeler pour un médecin la façon dont agit souvent la chimiothérapie anticancéreuse : une première drogue stimule les cellules que l'on veut tuer et une deuxième, mortelle, frappe ces cellules alors en pleine croissance donc ouvertes aux échanges, aisément pénétrables.
 2. Éric Albert et Jean-Luc Emery, *Au lieu de motiver, mettez-vous donc à coacher !*, Éditions d'Organisation, Paris, 1999.

ET VOUS

À TRAVERS VOTRE VÉCU PROFESSIONNEL ET/OU PERSONNEL, ESSAYEZ DE DIFFÉRENCIER MOTIVATIONS ET ÉMOTIONS.

.....

.....

.....

QUELLES SONT LES ÉMOTIONS, AGRÉABLES COMME DÉSAGRÉABLES, QUE VOUS AVEZ ÉPROUVÉES RÉCEMMENT ? DE VOTRE POINT DE VUE, QU'EST-CE QUI A DÉCLENCHÉ CES ÉMOTIONS ?

.....

.....

.....

À QUELLES MOTIVATIONS POUVEZ-VOUS LES RACCROCHER ? EN QUOI SONT-ELLES LIÉES ?

.....

.....

.....

OU INVERSEMENT, À TRAVERS QUELLES MOTIVATIONS DU MOMENT AGISSEZ-VOUS ET QUELLES ÉMOTIONS ÉPROUVEZ-VOUS ?

.....

.....

.....

QUELS PENSÉES, COMPORTEMENTS Y SONT ATTACHÉS ? QU'EST-CE QUI VOUS A PERMIS DE CHANGER D'ÉTAT ÉMOTIONNEL ? ESSAYEZ D'ILLUSTRER PAR DES CAS PERSONNELS L'INTER-ACTIVITÉ DU TRIANGLE PENSÉES/ÉMOTIONS/COMPORTEMENTS...

.....

.....

.....

Pourquoi la motivation n'est-elle pas permanente ?

À l'instar de l'aspiration effrénée au plaisir qui a frappé depuis quelques décennies nos sociétés¹, l'idée selon laquelle la motivation permanente serait non seulement possible mais obligatoire a pu également faire son chemin dans les esprits, souvent à leur corps défendant. Le modèle du compétiteur ou du gagnant des années 80 s'est installé avec une telle force que, aujourd'hui encore, où l'on peut dire que ce modèle est pour partie passé de mode, les vestiges glorieux qu'il a laissés derrière lui sont encore bien établis. À un point tel que l'on peut véritablement parler de « tyrannie de la motivation permanente » comme il existe également une « tyrannie du plaisir envers et contre tout » caractéristique des sociétés occidentales contemporaines.

La motivation est cyclique

Il faudrait être motivé tous les jours de la semaine, 365 jours par an et *ad vitam*. S'il est bien dans notre propos de tendre vers une motivation durable dans le cadre d'un développement également durable de la société, nous ne devons pas oublier pour autant, et justement parce que nous nous inscrivons bien dans une recherche de motivation durable, que la motivation permanente n'existe pas, pas plus que le « plaisir envers et contre tout ». Ce serait ignorer ou oublier le principe même de vie. Il ne s'agit pas tant de dire qu'une certaine stabilité de motivation, de bonheur, est

1. Christian Boiron, *La source du bonheur est dans notre cerveau*, Albin Michel, Paris, 1998.

impossible – bien au contraire, puisque le besoin de stabilité (homéostasie) fait aussi partie de ce même principe de vie – mais que cette stabilité est toute relative ; elle est elle-même faite d'instabilité. La vie est une continuité mais dans la discontinuité : appétit/satiété. Car la vie maintient ses constantes intérieures dans un univers mouvant. Et l'articulation entre les deux (de la pulsion, l'émotion, la motivation ou la réflexion jusqu'à l'action) est également fluctuante.

Pourquoi ? Tout simplement parce que le principe de vie est fait de cycles ou de régulations oscillantes autour d'une valeur moyenne, le *point de consigne*, entre ordre et désordre, plaisir et douleur, satiété et manque... En fait, l'homéostasie stricte n'existe pas, c'est la cybernétique qui explique les régulations biologiques, depuis les enzymes jusqu'aux comportements¹. La vie cherche en permanence à satisfaire des besoins qu'elle réfrène – et heureusement – aussitôt qu'ils sont atteints. Car, que se passerait-il si nous pouvions manger sans fin (et donc sans faim) ? Ou courir indéfiniment jusqu'à en mourir d'épuisement ? Comme le dit Antonio Damasio, la vie doit « *maintenir l'harmonie de son économie interne* »². Au-delà d'une étroite bande passante, la vie est en péril. Et pour permettre cette harmonie, pour que la vie maintienne son cap sans trop en dévier, des agents spéciaux appelés *plaisir, douleur, satiété, manque*, dont l'expression varie en fonction du besoin (alliesthésie), existent.

Imaginons que notre motivation ne possède aucune limite. Que se passerait-il ? « *Le système nerveux est fait pour agir.* » (Laborit) certes, mais dans la perspective d'atteindre des objectifs, de satisfaire des besoins biologiques précis. Il faut donc voir la motivation dans une logique globale de vie. Et dans le temps comme dans l'espace. De surcroît, la motivation n'est pas une entité réservée à la vie professionnelle. Elle est un système global qui nous permet d'agir quels que soient les domaines de notre vie (personnel, familial, professionnel, social, amical...), dans une recherche permanente d'équilibre parmi les déséquilibres liés à l'environnement.

Ainsi, de la même manière que l'appétit est le complémentaire de la satiété et du jeûne, l'ordre se renouvelle dans la réémergence permanente et inévi-

1. Henri Laborit, *La nouvelle grille*, Folio essais, Gallimard, Paris, 1999.

2. Antonio R. Damasio, *Spinoza avait raison. Joie et tristesse, le cerveau des émotions*, Odile Jacob, Paris, 2003.

table du désordre¹, l'organisation dans la réémergence de la désorganisation et la motivation se nourrit de la démotivation.

Bref, il est dans le rôle du manager de voir à long terme et d'anticiper les oscillations de motivation de son équipe comme de chaque personne qui la compose, et de prendre le recul nécessaire pour apprécier dans la durée et à leur juste valeur les baisses de motivation, comme les hausses.

La motivation est plurielle

Mais si la motivation n'est pas, par essence, un état absolument stable, c'est bien aussi et peut-être surtout parce qu'elle est plurielle ; nous n'avons pas *une* mais *des* motivations. Et, bien sûr, il n'est pas toujours facile ou possible de satisfaire toutes ses motivations en même temps² ou de toujours accéder à un certain équilibre... À l'inverse, connaître les différents ressorts de motivation d'un collaborateur ou de soi-même, permet d'obtenir plus de stabilité dans l'action, car on possède plusieurs leviers d'action, comme un marin qui peut utiliser alternativement ou simultanément plusieurs énergies : le vent ou même les vents, la marée et les courants, parfois le moteur.

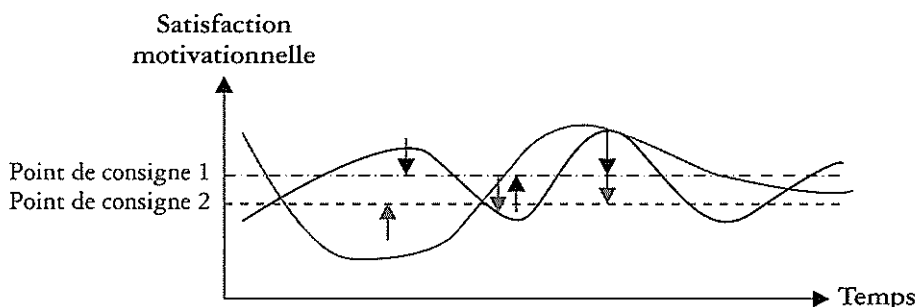
Par exemple, un collaborateur qui possédera une motivation spontanée pour travailler seul un dossier et une autre pour manager ou coacher pourra alternativement réaliser seul ou en équipe sa mission, déléguer, coordonner.

Exemple

Point de consigne 1 (motivation 1) = « J'aime et je fais spontanément, sans effort et avec plaisir : organiser, diriger, orchestrer, encourager et promouvoir. »

Point de consigne 2 (motivation 2) = « J'aime et je fais spontanément, sans effort et avec plaisir : comprendre, modéliser, abstraire, théoriser, explorer. »

1. Voir à ce sujet le remarquable texte du poète Lorand Gaspar, « L'ordre improbable », dans *Approche de la parole*, Gallimard, Paris, 2004.
2. Nous verrons dans la deuxième partie que tout le monde ne possède pas le même nombre de personnalités qui sous-tendent les motivations. Ainsi, certains sont plus centrés sur un petit nombre de motivations et c'est là leur style, leur physiologie alors que d'autres sont davantage « multicartes » et doivent donc composer avec un certain degré naturel de dispersion. L'avantage de l'inconvénient est qu'ils disposent de plus d'atouts pour comprendre leurs interlocuteurs, qu'ils sont plus naturellement ouverts. Alors que les premiers sont plus efficaces parce qu'ils se posent moins de questions sur le quoi et le pourquoi. N'allez pas chercher de ressemblance avec des personnes ayant existé !



Les flèches symbolisent les forces (centripètes) qui limitent l'amplitude et ramènent le système vers son point de consigne (valeur cible). Leur intensité semble proportionnelle à l'éloignement de l'axe.

Les fluctuations dans le temps de ces deux motivations ne sont pas toujours en phase et ne trouveront donc pas forcément à s'exprimer conjointement. La première s'inscrit dans le contact et le relationnel ; elle demande de l'attention aux autres. La seconde est plus individuelle, réclame de s'isoler et d'être au calme. Mais les deux participent de la motivation générale de la personne et ici de l'atteinte d'un même objectif.

En l'occurrence, les phases de satisfaction de chacune de ces deux motivations alternent et se compensent l'une l'autre. Néanmoins, les phases de franche motivation correspondront aux moments où les deux courbes dépasseront leurs points de consignes respectifs. *A contrario*, il y aura démotivation réelle quand les deux courbes passeront sous la ligne des deux points de consigne ou quand l'une des deux sera franchement déficitaire.

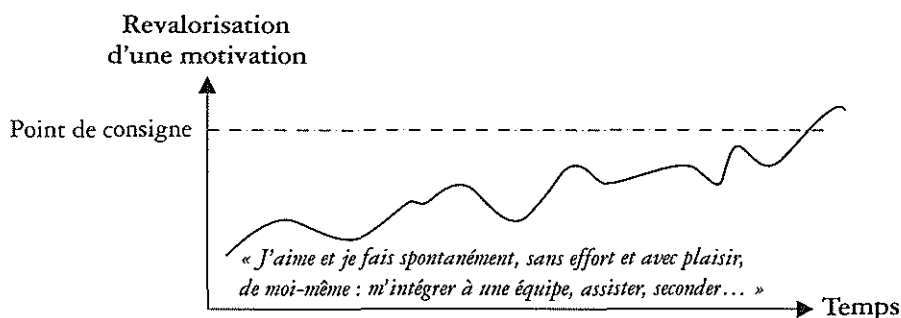
Mais d'autres états internes (émotions, stress, certains comportements) ou environnementaux (le temps qu'il fait, les jugements des autres, leurs attitudes) peuvent venir interférer avec la motivation. Celle-ci est donc soumise à un certain nombre de facteurs qui la rendent plus ou moins stable selon les moments ou les circonstances.

Tout le travail de motivation par les personnalités cherchera, dans un premier temps et si nécessaire, à débroussailler ce qui peut empêcher cette motivation, si ce n'est d'atteindre, du moins d'approcher, ses « points de consigne » virtuels.

C'est par un management individualisé que l'on « motive » le mieux, entre guillemets bien sûr, puisque, rappelons-le, il ne s'agit pas tant de créer la motivation – elle préexiste chez chacun d'entre nous – que de l'identifier et/

ou la faire s'exprimer au mieux de son potentiel (le point de consigne interne). Qu'est-ce qui détermine ce potentiel ? L'intensité des différentes facettes de la personnalité dont nous préciserons les tenants et les aboutissants dans la deuxième partie.

Exemple



La motivation est une combustion

En fait, nous pouvons comparer la motivation à la combustion. Pour qu'il y ait combustion (motivation), il faut qu'il y ait un comburant (ce que nous appelons un contenant¹, c'est-à-dire un mode de fonctionnement impliquant certaines structures cérébrales, ici la personnalité), un combustible

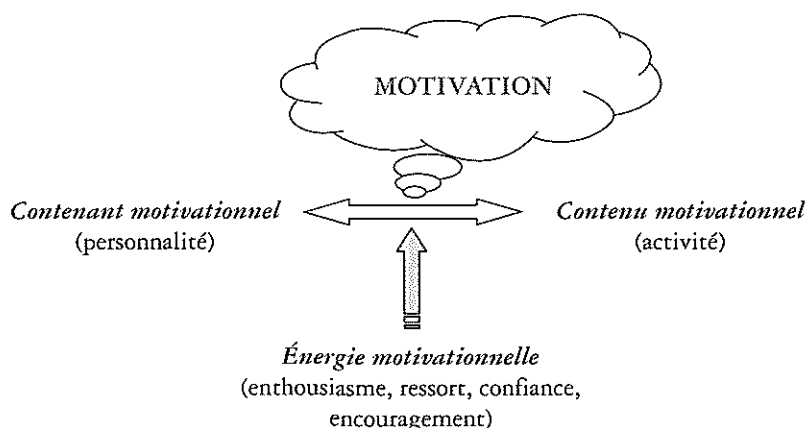
1. Le contenant évoque tout d'abord la bouteille et le contenu le breuvage. Quel que soit le liquide, sa forme est déterminée par le contenant. De la même façon, nous appelons contenant un mode de traitement de l'information particulier, propre à certaines structures cérébrales, par opposition à un contenu, qui est l'objet traité, analysé, interprété par ladite structure. Exemple : le mode phobique est un contenant, une certaine façon de réagir stéréotypée face à un stimulus et l'objet de la phobie, par exemple les araignées, en est le contenu. Autre exemple : une personnalité, sécuritaire par exemple, est une façon particulière de traiter l'information. On peut aussi comparer le concept de contenant à une fonction mathématique qui traite une variable (le contenu) ou encore à un *hard* informatique (un processeur par exemple) qui traite l'information d'une certaine façon. À l'inverse, le *soft* ou logiciel, et plus encore la donnée, sont des contenus, c'est-à-dire des façons d'exploiter cette façon de traiter l'information. Les contenants sont donc pour nous aussi bien des modes de traitements physiologiques (pulsions, émotions, personnalités, intelligence adaptative...) que pathologiques (anxiété, agressivité, dépression, phobies, phobies sociales, troubles obsessionnels et compulsifs...).

(un contenu = l'activité) ainsi qu'une énergie d'activation nécessaire au démarrage de la combustion (que l'on pourrait nommer, dans le cas de la motivation, enthousiasme, ressort, confiance, encouragement...). La combustion (motivation) ne peut avoir lieu que si le comburant (la personnalité) se combine avec le combustible (l'activité) sous l'effet d'une énergie initiale (confiance ou encouragement, par exemple). Cette énergie initiale crée l'étincelle, en quelque sorte, qui permet d'agir et d'enclencher le processus de motivation. Par la suite, cette énergie se dégage d'elle-même au fur et à mesure du développement de la motivation, et plus particulièrement de l'adéquation contenant-contenu (personnalité-activité ou « comment je fais » – « ce que je fais »).

Dans le cas où l'enthousiasme, la confiance ou l'encouragement nécessaires au départ (donc l'énergie d'activation indispensable au démarrage de l'action et de la motivation) viennent à manquer, ils peuvent être favorisés par :

- la prise de conscience par l'individu de ses contenants motivationnels (personnalités), et de l'intérêt qu'il peut en tirer, prise de conscience qui lui permettra de déclencher sa motivation en cherchant la meilleure manière pour lui d'investir les contenus motivationnels (activités) qui lui sont proposés (faire à sa manière) ;
- l'action du manager qui cherchera à placer son collaborateur dans les conditions de développer sa motivation (définition de poste, adaptation des missions et fonctions, encadrement, écoute, encouragements, appuis, accompagnement, etc.).

Le phénomène de la combustion



L'ensemble « comburant-combustible-énergie initiale », que l'on appelle « Triangle du Feu » dans le cas de la combustion, pourrait ainsi être rebaptisé « Triangle de la Passion » dans le cas de la motivation.

Nous voyons le rôle important que peut jouer, dans la recherche de l'énergie motivationnelle de départ, une meilleure connaissance de soi, lorsque l'on est personnellement impliqué, ou de ses collaborateurs, lorsque l'on est dans la position du manager.

Si nous laissons de côté les actions « motivées » par la satisfaction des besoins vitaux immédiats, tels que préparer un repas et manger, satisfaire une pulsion sexuelle de l'instant, ou même accomplir les tâches minimales d'un métier dit alimentaire, ce sont nos personnalités (les comburants) qui déterminent la qualité de notre motivation de fond (la combustion) et non pas principalement l'activité (le combustible). On peut d'ailleurs dire, dans le cas de la motivation, que la qualité du comburant (la personnalité), comme nous le verrons plus loin, englobe et possède, la plupart du temps, un impact déterminant sur l'énergie initiale (ce qui va nous donner spontanément l'enthousiasme, le ressort, la confiance ou l'encouragement à agir).

C'est la raison pour laquelle il est toujours plus pertinent de partir de l'individu, donc de sa personnalité, pour déterminer quel type d'activité, de poste, de fonction peut lui convenir. Car c'est bien l'individu qui est prédisposé et non l'activité que l'on attribue à un « candidat ayant les compétences ».

Chacun possède une ou plusieurs personnalités génératrices des motivations que nous avons appelées *spontanées*. Mais ces trésors sont bien souvent cachés, dévalorisés ou « réservés » à la vie privée, à travers les hobbies par exemple. L'éducation moraliste et méritocrate exerce une telle influence refoulante ! C'est aussi le cas des parents ou éducateurs qui veulent insuffler aux enfants leurs propres désirs et valeurs. Ils valorisent ce que les enfants n'aiment pas et dévalorisent ce que les enfants aiment ; ceux-ci deviennent littéralement « montés à l'envers » et la vie s'avère difficile. Cependant, même niées, méprisées, minimisées, accessoirisées (d'où des commentaires intérieurs négatifs devant ce qui nous paraît facile, pour lequel on est tout simplement « doué » : « C'est trop facile. », « On ne peut pas gagner sa vie en se faisant plaisir. », « Ça n'est pas moral. », « C'est un loisir. », « Faut pas rêver. », « C'est facile donc sans valeur. »), les personnalités restent toujours accessibles, plus enfouies ou masquées que détruites.

On vous le dit (et on ne le dira jamais assez) : il y en a pour tous les goûts, nous n'aimons pas tous les mêmes choses. Il n'y a donc aucune raison de ne pas construire notre vie autour de ce que nous aimons. Et exercer notre créativité sur cette base. Bien entendu, tous les jours, il nous faudra réaliser de nombreuses petites et plus grandes activités peu plaisantes. Mais la motivation, ou plutôt les motivations, se comportent d'un certain point de vue comme une globalité : plus on se fait basiquement, quotidiennement plaisir, plus on est capable de réaliser certaines activités émotionnellement à perte en terme de plaisir. Plus on a misé sur ses motivations spontanées, plus on est capable de faire des efforts. Bref, pour se payer le luxe d'être méritant, il faut être en positif dans le solde de ses comptes motivationnels. C'est là encore de l'économie psychobiologique.

Insistons aussi sur le fait que l'on aime tous naturellement un ou plusieurs styles d'activité ou façons de faire. Et même si on en a perdu consciemment la trace, on sait la retrouver car des indices fiables persistent (nous les aborderons plus loin).

Suffit-il de donner un ballon à un footballeur pour le motiver ?

Nous approfondissons ici ce point fondamental de la motivation concrète. Bien souvent, c'est en confondant les deux, « contenu » et « contenant », que nous ne parvenons pas à accéder à notre motivation profonde. Nous nous décourageons, tout en croyant pourtant bien faire, en voulant trop coller au « contenu » et en oubliant que ce qui constitue notre capacité à agir efficacement dans la durée est bien notre « manière d'être et de faire », notre « touche personnelle », notre style, autrement dit notre « contenant » motivationnel.

Exemple

Marie aime accompagner et coacher. Elle a postulé pour une fonction de manager d'équipe de vente. Par son enthousiasme, la qualité de sa communication et son expérience antérieure sur cette même fonction, elle séduit le recruteur RH qui l'embauche. Mais sur le terrain, tout le monde déçante. Son supérieur hiérarchique se plaint assez rapidement du fait qu'elle « est *psychologiquement fragile*, manque de rigueur, est incapable de tenir son équipe (« de tueurs »), et surtout, parle trop, fait « l'erreur » d'établir des relations très amicales avec les femmes de son équipe et se laisse monter sur les pieds par ses alter ego ».

Elle, « se sent incomprise, pense qu'on ne lui fait pas confiance, qu'on lui reproche de ne pas être la copie conforme de son prédécesseur, et ne se sent ni accompagnée ni acceptée ».

La méprise ? Soit un mauvais casting, soit un management inadéquat ou les deux ; elle n'était pas la bonne candidate, non pas tant pour la fonction (puisqu'elle a semble-t-il parfaitement réussi ailleurs dans le même type de poste) qu'en raison d'un style inadapté (à l'équipe, de management, au secteur d'activité).

La solution : arrêter rapidement ou tenter le coaching managérial pour essayer de cocréer un mix entre sa façon naturelle de faire (et de se motiver) et la nécessaire adaptation au contexte (sans préjuger de ce que sera la solution pour elle et si son équipe ressemblera au final à celle des autres).

Le métier peut donc « coller » à la motivation et pour autant, tout n'est pas encore résolu. L'esprit, la façon de le mettre en œuvre peut ne pas convenir et tout compromettre.

La formule par laquelle nous titrons ce paragraphe (« Suffit-il de donner un ballon à un footballeur pour le motiver ? ») se veut bien sûr provocatrice. Mais elle a le mérite de restituer le débat. En prenant comme exemple une activité comme le football qui est, certes, un métier, mais un métier qu'en règle générale on choisit plus qu'on ne le subit, on écarte le facteur du « métier choisi par nécessité » pour se concentrer sur le facteur « style ».

Une activité professionnelle que l'on n'a pas forcément choisie (comme la visite médicale par exemple : de nombreux visiteurs médicaux confessent ne pas avoir rêvé d'exercer cette profession dès leur enfance) peut parfois poser d'emblée un problème de motivation. On a souvent l'occasion de le constater, un métier choisi par complexe, nécessité ou obligation expose davantage au risque de démotivation.

Et pourtant dans le football, les joueurs, y compris dans les plus grandes équipes (ceux qui sont payés à prix d'or et reconnus par tous), rencontrent des problèmes de motivation presque « ordinaires », alors que dans la grande majorité des cas, ils font le métier de leurs rêves. Mais le problème est bien là : le « contenu », autrement dit l'activité, ne suffit pas pour être motivé vraiment.

Il n'y avait qu'à observer, par exemple, les prestations de l'équipe de France de football entre 2002 et 2006 pour s'en convaincre. Elle n'avait jamais possédé sans doute d'aussi nombreuses et brillantes individualités, mais elle peinait à les faire jouer ensemble, à les motiver justement. Et c'était

bien un problème de « contenant », et sûrement de management, plus que de « contenu », car les compétences techniques de chaque joueur ne pouvaient être mises en cause : ils évoluaient tous dans les meilleurs clubs d'Europe. Non, la question qui se posait était bien : comment assembler des personnalités différentes et créer (en insufflant l'énergie nécessaire au départ) une motivation non seulement individuelle mais collective, par un « contenant » qui permette aux compétences techniques de chacun, le « contenu » précisément, de s'exprimer ? Il aura fallu quatre ans pour commencer à reproduire ce qu'avait particulièrement bien réussi l'équipe championne du monde de 1998. Celle-ci était même parvenue, ce qui est rare dans de telles proportions, à transcender par le « contenant » (le projet, l'animation et le style de jeu) le « contenu » (la compétence technique de chaque individualité), sans oublier l'influence d'un manager (Aimé Jacquet) qui avait su transmettre à ses joueurs cette fameuse énergie nécessaire au départ, comme on l'a vu, pour déclencher une réelle motivation individuelle et collective. Sans faire offense aux joueurs de l'époque, le niveau d'ensemble de l'équipe était incommensurablement supérieur à la somme des individualités qui la composaient. Voilà ce que peut produire une motivation de « contenant » : l'allègre franchissement des seuils « d'incompétence ».

Il n'est pas besoin d'être un grand connaisseur pour se rendre compte qu'il y a autant de manières de jouer au football que d'équipes et même de joueurs. Et que ce sont bien ces « manières de faire ou d'être » qui créent des différences de style de jeu et de performance. Les moins bonnes équipes sont bien celles qui sont plus ou moins dépourvues de style. Pourtant tous ces joueurs, toutes ces équipes, font la même chose : ils/elles jouent au football. Là réside la distinction entre « contenu » et « contenant ». Le « contenu » est « ce qu'on fait », le « contenant » est « la manière dont on le fait », la « valeur ajoutée », le « style ». Et ce qui nous motive, qui correspond à notre vision personnelle du monde, c'est « la manière dont on fait les choses, dont on les vit » plus que « ce qu'on fait ». Une équipe « sans style » est bien souvent une équipe « sans personnalité(s) » exprimée(s), « sans énergie ni ressource » et, donc, sans réelle motivation individuelle et collective.

Il faut de tout pour faire un monde, dit-on bien souvent, et, en matière de personnalités, c'est exactement ça. Que serait le monde si nous avions tous la même manière d'être et de faire, s'il existait un style unique ?

Ce qui empêche chacun, la plupart du temps, d'accéder à son « contenant » motivationnel, ce sont :

- les habitudes, les us et coutumes d'une profession qui forment les gens dans un même moule dont on ne sort plus (« On a toujours fait comme ça. ») ;
- le jugement ou le regard des autres (mais à travers leur propre personnalité : « Moi, je ne fais pas comme ça... », « Tu devrais faire comme ci... ») ;
- le manque de confiance en soi, la désertion de sa propre personnalité (on se laisse envahir par le « contenu » sans penser à se dire : « Comment puis-je faire, moi, avec mes moyens, à ma manière, comme j'aime le faire, comme je sens que je devrais le faire pour coller à ma « vraie » personnalité ? »)...

Nous n'affirmons pas que le « contenu » n'est pour rien dans la motivation. Car la majorité des « contenus », des activités professionnelles ou non, appellent plus volontiers certaines manières d'être ou de faire. Tout contenu joue donc un rôle motivationnel, mais, selon nous, il n'est pas, généralement, prépondérant.

Pour aller plus loin, nous pouvons même dire que, à partir du moment où un individu est branché sur ses bons « contenants » motivationnels, c'est-à-dire qu'il fait preuve de personnalité, sa personnalité, d'une façon adaptée, il peut (presque) tout faire... à sa façon. Car la motivation, on y revient, est au centre du triangle émotions/pensées/comportements. Ainsi, à partir du moment où quelqu'un possède certaines compétences techniques et qu'il se branche sur des émotions ou façons de penser et de faire qui sont motivantes pour lui, parce qu'elles correspondent à sa « manière d'être » (sa personnalité), à ce en quoi il croit et qui lui plaît, il détient tous les moyens pour agir, (presque) quel que soit le « contenu » de l'activité.

Témoignage

Il y a plusieurs années, j'ai connu, au cours de ma carrière de cadre supérieur en entreprise, un directeur général qui a été confronté — et qui a confronté toute une entreprise avec lui — à ce dilemme motivationnel entre « contenant » et « contenu ».

À l'époque, l'entreprise dans laquelle j'évoluais vivait une période difficile. Nous étions même en passe de perdre notre plus grand compte — sur lequel nous étions remis en compétition —,

ce qui aurait eu des conséquences désastreuses, bien au-delà de la perte sèche de chiffre d'affaires. C'est dire que l'enjeu était important. La direction du groupe a donc décidé de confier les rênes de l'entreprise à un nouveau manager qui serait à même de relever un double défi qui s'annonçait on ne peut plus délicat : conserver ce grand compte, et plus que cela, faire en sorte que celui-ci nous reconduise avec le sentiment qu'il ne pourrait pas trouver mieux ailleurs, et redynamiser l'ensemble de l'entreprise.

Lorsque ce manager fut choisi, la majeure partie de l'entreprise était très sceptique quant à ses capacités à relever le défi. Cet homme ne venait pas du sérail, comme on dit, il avait fait ses preuves dans le groupe, certes, mais dans un registre quelque peu différent du nôtre qui demandait rigueur des chiffres, expertise, études et analyses, négociation pure et dure, sans parler des us et coutumes bien spécifiques et établis d'une profession particulière. Lui était plutôt un manager qui avait officié dans un secteur à l'opposé de la rigueur des chiffres, plus conceptuel, plus créatif, et aux règles évidemment tout autres. Comment allait-il pouvoir réussir, s'adapter et emmener l'équipe avec lui ? Autrement dit, comment allait-il pouvoir maîtriser un « contenu » qui lui était en grande partie étranger ?

En fait, la plupart d'entre nous confondait sans le savoir « contenu » et « contenant » motivationnel.

Ce manager lui-même me confiera plus tard avoir longtemps hésité avant d'accepter cette mission, car il ne se sentait précisément pas motivé par... le « contenu » de la mission. Et il ne voyait donc pas comment il allait pouvoir trouver l'énergie nécessaire. Les résultats furent pourtant non seulement probants mais rapides. Au bout de huit mois, le grand compte était reconquis suite à une compétition disputée et de haut niveau, la motivation de l'entreprise remontée à un degré qu'elle n'avait jamais connu et, ce qui n'était pas le moindre, nous bénéficions d'une nouvelle image de créativité et de modernité auprès de tous les acteurs de la profession.

Magie ? Non, motivation de... « contenant ». Ce patron avait su rassembler ses vraies motivations ainsi que celles des collaborateurs sceptiques que nous étions au départ. Ce qui l'avait aidé, peut-être, était de ne pas avoir été d'emblée motivé par le « contenu » ; en acceptant une mission (presque) impossible (mais c'était là, compte tenu de sa personnalité de « Compétiteur », comme nous le verrons plus loin, déjà une motivation de « contenant »), il n'avait eu d'autre choix que de puiser ses motivations dans ses « contenants » personnels puisqu'il était démuni face au « contenu ». Il avait fait à sa manière, selon son style et sa personnalité (« quitte à échouer, autant que ce soit avec mes idées », me dira-t-il plus tard), ce qui avait eu un double effet :

1. Il avait pu surmonter toutes les difficultés sans jamais se décourager, contre vents et marées, et celles-ci n'avaient pas manqué ;
2. Il avait pu innover et casser les règles sclérosantes établies depuis des années, qui nous empêchaient d'avancer et de nous renouveler. Il fut même à l'origine de nouvelles façons de faire dans la profession.

Il ne possédait au départ, ni les compétences techniques, ni la motivation de « contenu » mais, en s'exprimant à travers sa personnalité et notamment son tempérament, donc sa motivation de « contenant », il avait atteint et même dépassé tous les objectifs. Bien

entendu, il n'avait pas agi seul, il avait pu s'appuyer sur des collaborateurs compétents (mais démotivés au départ), mais il avait surtout su nous mettre le pied à l'étrier, non sans provoquer au démarrage, inquiétudes, surprises et débats. Il avait su appliquer à chacun d'entre nous ce qu'il s'appliquait intuitivement à lui-même : faire au plus prêt de son style dans l'enthousiasme et la bonne humeur. ■

Frédéric Le Moullec

La motivation préexiste donc à toute activité, à tout « contenu », et, en cela, elle constitue bien un « contenant », un mode réactionnel particulier. Ce « contenant » précieux, comme nous allons l'approfondir dans la deuxième partie, siège au cœur de notre personnalité.

ET VOUS

ESSAYEZ DE PERCEVOIR VOS ASPIRATIONS DE « CONTENU » ET DE « CONTENANT ».

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

DANS VOS ACTIVITÉS FAVORITES, QU'ELLES SOIENT PERSONNELLES OU PROFESSIONNELLES, FAITES-VOUS TOUJOURS LES CHOSES DE LA MÊME MANIÈRE ?

SI OUI : POURQUOI ? QUEL PLAISIR EN TIREZ-VOUS ? ET SI VOUS FAISIEZ AUTREMENT ?

SI NON : QUELLES DIFFÉRENCES Y A-T-IL ENTRE CES MANIÈRES DE FAIRE ? QUE RESSENTEZ-VOUS ? LAQUELLE DE CES MANIÈRES DE FAIRE PRÉFÉREZ-VOUS ? POURQUOI ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

PRENEZ UNE ACTIVITÉ QUE VOUS N'AVEZ JAMAIS FAITE ET/OU QUE VOUS TROUVEZ DIFFICILE (POUR VOUS) ET/OU QUE SOUHAITERIEZ FAIRE. SI VOUS FAISIEZ À VOTRE MANIÈRE, SANS JUGEMENT NI CONTRAINTES EXTÉRIEURES, COMMENT FÉRIEZ-VOUS ? QUELS SÉRAIENT VOS ATOUTS, VOS MANQUES ? QUELLE STRATÉGIE POURRIEZ-VOUS DÉPLOYER ? CELA VOUS SEMBLE-T-IL ENVISAGEABLE ? ET SI NON, POURQUOI ?

DANS VOTRE ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE, PENSEZ AUX TÂCHES POUR LESQUELLES VOUS VOUS SENTEZ LE MOINS À L'AISE. QUELLES MANIÈRES DE FAIRE POURRIEZ-VOUS ADOPTER ? ET SI VOUS SUIVIEZ VOTRE PLAISIR ? ET SI VOUS FAISIEZ COMME VOUS AVEZ ENVIE DE FAIRE, VOUS ?

Le stress est-il nécessaire à l'action ?

Il est assez répandu, dans les milieux artistiques, sportifs comme ceux de l'entreprise, d'affirmer que le stress est utile, voire indispensable, à la motivation. Il est du reste de bon ton d'avoir un certain trac (« Ça prouve l'engagement. »), par exemple avant une présentation orale ou une réunion importante. Le trac n'est qu'un stress d'un genre particulier : l'anxiété. Bien sûr, le fait de réussir une prestation malgré le trac est courant, mais cela n'est pas la preuve pour autant que le trac soit nécessaire à la motivation ou le signe incontournable de l'engagement. D'ailleurs, un trac léger n'est pas gênant, mais au-delà d'un certain seuil, propre à chacun, il limite indéniablement la performance jusqu'à fragiliser et démotiver, notamment après quelques échecs.

Il est un fait que les grands orateurs se montrent souvent décontractés lors de leurs prestations. Mais sont-ils décontractés parce qu'ils sont « grands orateurs » et expérimentés et/ou sont-ils « grands orateurs » (notamment) parce qu'ils sont calmes ? Et décontraction signifie-t-elle pour autant (parfois/souvent/toujours) déconcentration ou je m'enfoutisme ?

Tout se passe comme si, en l'absence de stress, nous ressentions souvent comme un vide intérieur. Le stress serait alors rassurant puisqu'il nous permettrait de nous sentir vivant, de sentir qu'il se passe quelque chose en nous-même lorsque nous manquons de motivation « réelle ». Et surtout, il permettrait de prouver aux autres que nous sommes concernés, pour obtenir de la reconnaissance ou les tranquilliser.

Mais que se passe-t-il plus biologiquement parlant, lorsque nous sommes stressés, qu'il est assurément utile de mieux connaître et comprendre ?

Du stress défensif au stress informatif

Dans le monde sauvage et animal, le stress est un mécanisme de défense et de survie. C'est un signal d'alarme qui déclenche un certain nombre de processus physiologiques qui permettent de faire face au danger (fuir, lutter, se soumettre ou se faire oublier), étant entendu que dans ce monde-là, il suffit souvent d'une fois pour mourir. Il s'agit donc d'un mécanisme puissant qui offre à l'animal le moyen de rester en vie le plus longtemps possible, pour assurer, à son échelle et sa mesure, la reproduction de son espèce.

Ce stress « animal » ou encore « comportemental » est dit « défensif ». Il se manifeste dans la partie la plus ancienne de notre cerveau, le niveau dit reptilien, garant de la vie et de la survie de l'organisme (boire, manger, dormir, se reproduire et plus largement toute la gestion physiologique de l'organisme). Ce niveau cérébral fonctionne de manière inconsciente. Mais de nombreuses strates cérébrales plus récentes ont peu à peu « refoulé » ce niveau reptilien chez les mammifères supérieurs et notamment chez l'humain. Ceci nous a permis d'être globalement, dans la vie quotidienne, de moins en moins confrontés au stress « défensif », en anticipant notre propre sécurité, notre exposition au danger de mort.

Pourtant, à l'observation clinique, l'homme moderne est moins intensément mais plus chroniquement stressé que l'animal en milieu sauvage. Expliquons cela...

Apparemment, le stress se manifeste de manière indifférenciée, quelle que soit la cause qui le déclenche, même si sa vie n'est pas (objectivement) en danger. Tout se passe donc, en première impression, comme si notre vieux cerveau reptilien n'était pas capable de faire spontanément la distinction entre un danger de mort objectif et une simple contrariété, un échec, un conflit, un jugement négatif porté sur nous-même par notre entourage... Quelle qu'en soit la raison, grave ou « futile », objective ou subjective, le stress semble chez certains se déclencher automatiquement.

Nous devenons anxieux (état dit de *fuite*), agressif (état dit de *lutte*) ou déprimé (état dit d'*inhibition de l'action*), selon l'un des trois états de stress ou encore « états d'urgence de l'instinct » (EUI*), tels que vulgarisés par

Henri Laborit¹, états que nous retrouvons chez tous les animaux supérieurs, notamment reptiles, oiseaux et mammifères.

Devant un danger, un animal dispose donc de trois mécanismes primitifs de défense : fuir (état de fuite) s'il le peut et, en cas d'impossibilité de le faire et seulement alors, lutter (état de lutte). Puis, en cas d'échec dans le combat ou de sentiment d'infériorité et dans ces cas seulement, l'animal cherche à se faire oublier, pardonner... ou se laisse manger (état d'inhibition de l'action). Ce dernier état sert aussi parfois à s'immobiliser afin de ne pas se faire repérer. En effet, la plupart des prédateurs repèrent surtout ce qui bouge ou fait du bruit. Si l'état d'inhibition de l'action sous-tend chez l'humain certains états dépressifs, il n'est pas, nous le voyons, un instinct de mort comme le pensait Freud. Il est bien un instinct de (sur)vie : c'est notre dernière carte à jouer, en quelque sorte, pour sauver notre vie en situation de non-contrôle et d'infériorité en milieu primitif. Ne plus rien désirer, comme les dépressifs, c'est une façon animale mais immédiatement efficace de s'immobiliser, et par là de se protéger d'un prédateur à un moment donné. La perte de toute motivation... entraîne la perte de toute motricité. Plus de mouvement, plus de bruit, même le souffle est coupé, d'où les oppressions thoraciques que l'on peut ressentir dans cet état.

Si nous différencions souvent ces trois états de stress en situation sociale humaine – notamment la lutte parce que celle-ci permet de mieux se défendre ou d'agir – leur signification profonde est pourtant la même : ils traduisent tous, mais à travers un masque différent, un sentiment de faiblesse face à une menace. L'agressivité défensive n'est qu'une modalité particulière de la gestion du sentiment d'infériorité. Et le « culot » de la lutte n'est qu'une autre déformation de notre émotionnel (distorsion cognitive) pour nous permettre de réaliser la stratégie du combat... théoriquement perdu d'avance.

D'ailleurs, la bascule d'un état de stress à un autre – qui peut être immédiate – est là pour nous le rappeler. Ainsi, par exemple, le trac de l'orateur se mute, en un instant parfois, en agressivité ou en découragement, face à une question dérangeante ou agressive d'un auditeur. Le stress est toujours là, il change simplement de stratégie face à l'obstacle, mais avec ses moyens propres et ses critères de « décision », primitifs et peu contrôlables, pulsionnels, du moins sans apprentissage précis.

1. Henri Laborit, *L'inhibition de l'action. Biologie comportementale et physiopathologie*, Masson et les Presses de l'Université de Montréal, 1986.

Néanmoins, ce stress, universel dans ses symptômes, est différent dans son essence ou plutôt sa causalité. Le stress « humain », par opposition au stress « animal », est la plupart du temps d'origine « cognitive »¹ ou « informative », ou encore psychologique car il est le résultat d'un schéma de pensée, d'une représentation que nous nous faisons de la réalité. Elle-même est alimentée par notre expérience émotionnelle accumulée depuis la prime enfance.

Or, ce stress dit subjectif nous informe. De nombreuses études montrent qu'il nous indique que nous fonctionnons sur un mode irrationnel². Même si concrètement, il est toujours la manifestation du cerveau reptilien, on devine qu'il n'est alors que le révélateur d'un dysfonctionnement intérieur.

Selon nous³, le stress serait la partie émergée d'un iceberg, d'un conflit structurel entre deux modes de pensée, deux niveaux cérébraux :

- le premier englobe les trois quarts postérieurs du cortex⁴ et le reste de l'encéphale. Il constitue ce que certains auteurs ont appelé le *mode automatique*⁵ ;
- le second *mode* est dit *intelligent*, adaptatif ou évolutif ou encore *préfrontal*, du nom des lobes préfrontaux situés juste derrière notre front où il se manifeste.

Alors que le stress « animal et défensif » est d'autant plus d'origine externe que l'animal est primitif, le stress « humain et cognitif » est avant tout d'origine interne. Objectivement, il ne correspond pas à un danger pour la survie mais il est associé à des pensées rigides, incohérentes ou inadaptées. Nous n'avons ordinairement pas conscience de ce conflit interne quand nous nous stressons. C'est notre cerveau reptilien qui, dans les profondeurs

1. Cognitif : qui se rapporte à la faculté de connaître et de penser. Les approches cognitives s'intéressent à l'individu en tant qu'être qui pense et sont ainsi dénommées par opposition aux approches comportementales qui ne s'occupent que du comportement observable.
2. Aaron T. Beck, *Thinking and depression*. Idiosyncratic content and cognitive distortions, Arc. Gen. Psychiatr., 9, p. 324-333, 1963 et *Cognitive therapy and the emotional disorders*, Penguin Books, 1989-91.
3. Alan Fustec et Jacques Fradin, *L'entreprise neuronale*, op. cit. et Jacques Fradin et Fanny Fradin, *La thérapie neurocognitive et comportementale*, Publibook, Paris, 2004.
4. Le cortex cérébral est le manteau neuronal qui recouvre les hémisphères cérébraux.
5. Le mode automatique inclut les territoires émotionnels dits néo-limbiques, situés dans le repli entre les hémisphères (gyrus cingulaire) et le néocortex dit sensori-moteur (une grande partie des quatre cinquièmes postérieurs des hémisphères).

inconscientes et automatiques de notre cerveau, « décide d'une stratégie de survie ». Elle est justifiée sur le fond, puisqu'elle révèle une dysfonction, mais absurde quant à sa forme puisqu'elle nous fait chercher à l'extérieur de nous un ennemi¹ qui est le plus souvent dedans (90 % de nos causes de stress sont aujourd'hui cognitives, autrement dit liées à ce type de conflits internes). On comprend mieux désormais ce que signifie l'expression : « C'est celui qui passe qui prend. » ou cette autre : « Notre pire ennemi, c'est souvent nous-même. »

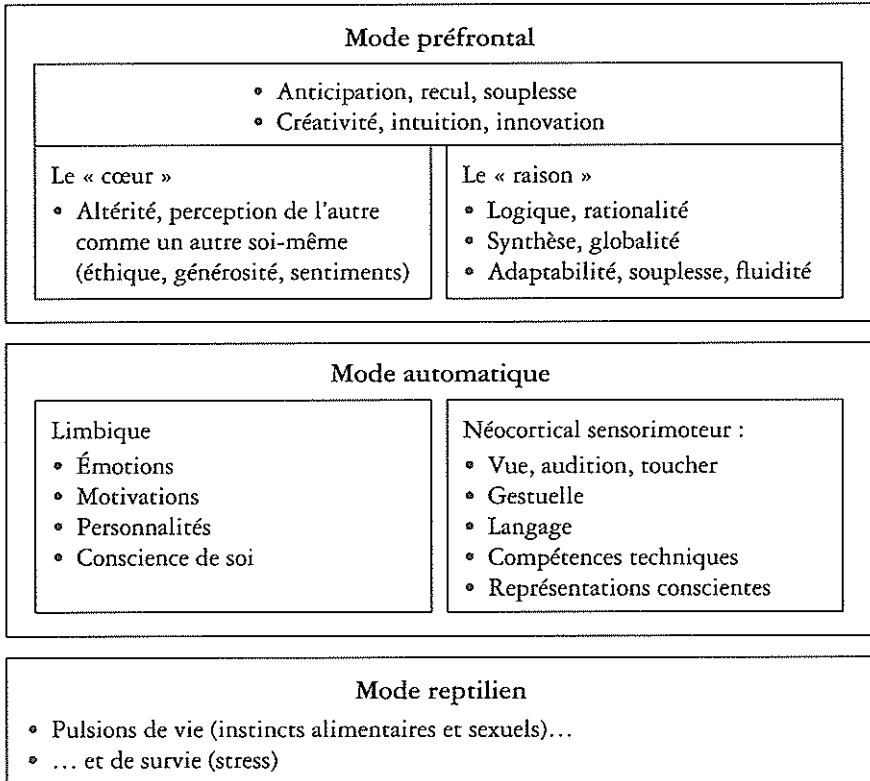
En fait, le mode préfrontal ou adaptatif est non seulement le sommet de notre intellect, principalement inconscient – d'où le caractère intuitif et discontinu de notre créativité, artistique comme scientifique –, mais il est aussi celui de notre intelligence émotionnelle : notre générosité, nos sentiments, notre éthique sont également d'origine préfrontale. Nous n'avons donc pas *des* mais *une* seule intelligence supérieure, globale, synthétique, qui « *réunit le cœur et la raison* », selon Damasio².

Le stress est un indicateur précieux du « désaccord » entre notre intelligence préfrontale inconsciente et notre position consciente. Il faut donc le prendre au sérieux... mais pas au tragique. En effet, il existe une sortie par le haut, grâce à ce que nous appelons le recrutement du mode préfrontal (par la gestion des modes mentaux ou GMM*). Cette méthode propose divers moyens et exercices pour modifier notre état d'esprit autour de six paramètres :

- la curiosité ;
- la souplesse ;
- la nuance ;
- le recul ;
- la rationalité ;
- et l'opinion personnelle³.

-
1. Les stéréotypes reptiliens du stress sont génétiquement programmés donc rigides et se révèlent incapables de s'adapter à l'accélération cognitive et culturelle induite par les étages supérieurs de notre cerveau.
 2. Après l'époque des spécialistes, nous entrons dans celle des généralistes ou plutôt des transversalistes, interdisciplinaires et autres systémiciens, biosystèmeiciens. La pensée durable sera préfrontale ou ne sera pas !
 3. Jacques Fradin, Camille Lefrançois, Marie-Pierre Fornette, Farid El Massioui, *Des neurosciences à la gestion neurocognitive du stress*, IME et Université Paris VIII, soumis pour publication à la revue *L'Encéphale*, 2006.

L'organigramme de l'entreprise mentale humaine



Exemple

Philippe, manager d'une équipe de vente, vient d'annoncer à Pierre, un jeune commercial battant qui n'aime pas perdre : « *Je pense que tu n'as pas suffisamment ciblé et préparé ta dernière action commerciale.* » Pierre n'aime pas, depuis toujours, les situations de faiblesse et d'infériorité (mode automatique à coloration émotionnelle limbique). Il perçoit donc la remarque de son supérieur de façon négative. Au fond de lui (de son intelligence préfrontale), il sait pourtant (plus ou moins consciemment) que cette « réflexion » peut lui permettre de s'améliorer, qu'après tout, c'est en faisant des erreurs que l'on progresse, qu'il a aussi manqué de temps sur cette opération, qu'il en avait sous-estimé la charge, qu'il était engagé sur deux autres opérations très importantes...

Mais son malaise (stress) augmente, car décidément, il n'aime pas (consciemment) être pris en défaut, même pour de justes raisons, lui, le « battant qui n'aime pas perdre ». L'émotion négative (agacement, exaspération ou humiliation) qu'il ressentait tout à l'heure se transforme maintenant en quelque chose

de plus fort ; il ressent tout à coup l'agressivité monter en lui vis-à-vis de son manager qu'il ne peut bien sûr pas extérioriser, et sa susceptibilité commence à le déborder. Il sait bien qu'il a beaucoup à apprendre de son manager. Mais non, c'est plus fort que lui, il n'aime pas perdre. Il a l'impression que le monde entier est dressé contre lui, car la lutte reptilienne rend un peu paranoïde. Il n'entend même plus ce que lui dit son manager qui continue pourtant de lui demander calmement des explications, de lui exposer sa manière de voir les choses...

Plus son manager est calme, plus Pierre est agacé. Il est stressé, tiraillé entre deux forces qui s'opposent : celle de son néocortex préfrontal (qui lui envoie quelques commentaires fugitifs « C'est en faisant des erreurs que l'on progresse. Regarde, Philippe est calme et convaincant, il a plein de choses à t'apprendre, son expérience parle pour lui, et même s'il n'a pas complètement raison ni toi complètement tort, est-ce si grave ? ») et celle de son cerveau automatique qui n'aime pas être remis en cause (« Pour qui me prend-il ? Je me suis défoncé et il ne me comprend pas, c'est lui qui me manage mal en me demandant trop. Et puis, il se croit au-dessus de la mêlée, j'aurais bien voulu l'y voir, tiens ! »). Et pour l'instant, c'est bien le niveau émotionnel qui l'emporte, qui commande l'attitude défensive et négative, potentiellement agressive, de Pierre.

Tant que son cerveau automatique gardera la main sur sa conscience et que le conflit caché avec sa propre intelligence adaptative préfrontale persistera, Pierre sera stressé ; il aura même l'impression (induite par le stress de lutte) qu'il a été menacé dans son intégrité personnelle. Il n'entendra rien de ce que son manager lui dira et retombera probablement dans les mêmes erreurs à la prochaine occasion. Il est donc probable qu'il n'apprendra rien ou peu de cette situation. Peut-être à froid, si son préfrontal arrive à faire entendre sa voix à sa conscience et à y imposer son point de vue face à son émotionnel (limbique) outragé.

Pour se calmer, Pierre pourrait apprendre à « comprendre » la signification de son stress (« Je fais fausse route. ») et à recruter son mode mental préfrontal¹. Par exemple, cela peut consister en une tentative de prise de recul, de factuelisation, d'explication du pourquoi et du comment il serait possible d'améliorer les choses. Cela permettrait à Pierre d'avoir un échange plus constructif avec son manager et d'intégrer une nouvelle façon de faire, dont il serait sans doute le premier bénéficiaire. C'est bien de l'accord entre son mode préfrontal et son mode automatique, libéré de sa rigidité initiale, que naîtra un nouvel apprentissage.

1 Nous ne nous appesantirons pas davantage sur la signification et la gestion neurocognitive du stress. Mais le stress constitue souvent une motivation de substitution, qu'il convient d'identifier pour ne pas se laisser « piéger ». La fuite en avant, la combativité ou l'agressivité sont ainsi des trompe-l'œil qui

1. Alan Fustec et Jacques Fradin, *L'entreprise neuronale*, op. cit.

peuvent masquer le manque de motivation de fond, du moins si l'on constate que, hors du stress, on n'avance pas.

De plus, si le stress peut devenir un outil précieux de connaissance de soi, il reste un obstacle gênant dans l'action immédiate car il perturbe notablement nos pensées et notre motivation spontanée. On peut toujours trouver un « motif » d'action dans le stress, pour se soulager par exemple, ou par raison. Nous avons vu que le stress « défensif » ou « animal » permettait d'agir pour se défendre d'un danger majeur et immédiat. Cela ne représente néanmoins jamais un véritable « mobile » d'action, ne va donc pas dans le sens d'une motivation durable, épanouissante et expose assez rapidement à des déconvenues diverses déjà largement évoquées.

Les manifestations psycho-physiopathologiques induites par le stress

Le stress, état d'urgence de l'instinct... et de l'instant¹, peut aussi mettre en danger notre santé lorsqu'il fonctionne trop souvent et trop intensément. En aucune façon, au sens de l'économie bio-psychologique, il ne permet de gérer convenablement, de façon efficace et productive, notre équilibre vital et personnel sur le long terme.

En effet, à l'échelon individuel, les manifestations psycho-physiopathologiques induites par le stress lui-même (et non par ses causes liées au conflit neuronal et cognitif sus-jacent) sont nombreuses et parfois lourdes à supporter.

Elles peuvent être :

- perte de moyens : confusion, blanc mental, dispersion, perte de mémoire, de recul, d'initiative, de plaisir ;
- source de conflits et d'incompréhension : perte de confiance en soi et/ou en les autres, victimisation (le stress nous fait percevoir l'autre comme un agresseur, un intrus) ;
- perte du goût de vivre : anxiété, agitation, insatisfaction permanente, impatience, susceptibilité, agressivité, découragement, dépression ;
- source de pathologies : tensions corporelles, spasmes, asthme, allergies, infections, hypertension artérielle, addictions, boulimies, accidents, et à terme cancers...

1. Le stress est un indicateur de l'instant car il n'a pas de mémoire. D'où l'intérêt de chercher en temps réel « l'erreur », le conflit interne, le bug qu'il met en évidence.

À l'échelon de l'entreprise et même de l'ensemble de la société, les conséquences n'en sont pas moins désastreuses...

Elles peuvent être :

- limite du potentiel intellectuel et de l'innovation ;
- baisse de la rentabilité, de la productivité ;
- baisse globale de la motivation jusqu'à la démotivation ;
- augmentation de l'absentéisme ;
- tendance aux conflits, à l'agressivité ;
- baisse globale de la satisfaction des clients ;
- baisse du cours de l'action...

Le management par le stress n'est pas une solution

Certains modèles célèbres et actuellement encore en vogue prônent le « management par le stress ». Ils postulent que la grande majorité des salariés ne sont pas motivés par leur travail ou peu capables d'autonomie, encore moins d'action coordonnée, de respect des délais. Ils supposent également que l'accélération des cadences de production liée à la mondialisation ne permet pas ou plus de « travailler normalement ». Ils pensent donc que le stress seul peut créer la tension nécessaire et le surpassement à la mesure des performances exigées par le contexte économique. Et tant pis pour la casse induite. On vire et on recrute. Sinon, c'est la faillite... ou la fuite des capitaux.

Sans nier en bloc tous ces arguments, puisque nombre de personnes avouent se mettre elles-mêmes sous pression pour se faire avancer (et/ou sont des consommateurs/acheteurs exigeants qui aiguisent la compétition mondiale et les délocalisations, donc créent ce qui précède), le début de ce livre vous a peut-être déjà quelque peu convaincu qu'il existe des alternatives à la motivation par le stress que l'on peut nommer par exemple : « *motivation spontanée* » (qui appartient au mode mental automatique, plus précisément à sa dimension limbique) ou encore la « *préfrontalité* ».

Tout le monde peut d'ailleurs vérifier à l'intérieur de lui-même que la même pression extérieure ne génère pas (ou pas autant) de stress si elle survient sur un sujet dont on est passionné. Le management par objectif, qui crée une pression, n'est donc pas aussi destructeur (et non moins efficace) s'il est associé au management motivationnel au sens où nous l'entendons. Comme quoi les deux s'opposent, ou, selon les cas, peuvent se compléter.

Alors, pourquoi donc s'accrocher au (seul) management par le stress ? Le coût individuel, social, économique en est considérable. Lisez par exemple à ce sujet l'excellent ouvrage de synthèse de Philippe Askenazy¹ qui montre que le coût économique direct du stress serait de l'ordre de 3 % du PIB, que son coût total serait sans doute de 10 %, voire plus. Il montre également que sa gestion préventive engendrerait plus d'économies qu'elle ne coûterait, nombreux chiffres officiels à l'appui.

L'une des solutions fiables et rapides pour réduire le stress est de manager selon les personnalités de chacun, afin de développer la stabilité émotionnelle et la capacité à agir, même en circonstances difficiles ou négatives.

Les quatre grands états fonctionnels

Les trois états de stress sont, par ordre d'apparition physiologique : la *fuite*, la *lutte* et l'*inhibition de l'action*. Ils sont sous-tendus par des circuits cérébraux tout à fait identifiés et peuvent être déclenchés artificiellement si on les stimule expérimentalement (chez l'animal).

Un quatrième état, dit de la *récompense*, générateur de calme et facilitateur des plaisirs, les complète². Nous l'avons renommé pour des raisons cliniques : état de l'*activation de l'action*³.

Nous allons découvrir bientôt que les personnalités que nous proposons dans cet ouvrage sont largement issues de l'activité de ces quatre états fonctionnels ; ces derniers donneraient naissance à quatre grands types de motivations et de personnalités de base, comme nous le détaillerons dans la deuxième partie.

-
1. Philippe Askenazy, *Les désordres du travail. Enquête sur le nouveau productivisme*, Le Seuil/La République des Idées, Paris, 2004.
 2. Physiologiquement neutre, il est sous-tendu anatomiquement par le faisceau moyen du cerveau antérieur décrit par Olds et Milner. James Olds and Peter Milner, « Positive reinforcement produced by electrical stimulation of septal area and other regions of rat brain », *J. Comp. Physiol. Psychol.* 47 : 419-27, 1954.
 3. Jacques Fradin et Fanny Fradin, *La thérapie neurocognitive et comportementale*, op. cit.

C'est dire l'importance que nous avons donnée à leur description et l'attention que nous vous conseillons de porter à leur compréhension. En fait, nous pensons que tout manager « neuronal » souhaitant optimiser la motivation de ses collaborateurs, comme la sienne propre, tirera avantage à acquérir un minimum de connaissance et de perception de ces quatre états, qui lui permettront non seulement de gérer avec plus d'adresse les situations de stress relationnel, mais également de commencer à mieux saisir la cohérence interne et les subtilités des personnalités et des motivations¹.

Comment reconnaître les états de stress

- L'état de fuite correspond à ce que l'on nomme plus communément l'anxiété.
- L'état de lutte correspond à l'agressivité (défensive).
- L'état d'inhibition de l'action sous-tend la déprime ou l'auto-dévalorisation.
- Enfin, l'état d'activation de l'action correspond, comme nous l'avons déjà stipulé, au calme et à l'optimisme irrationnel.

À simple titre informatif, car on peut se contenter le plus souvent de l'intuition pour les identifier, les trois états de stress s'accompagnent de manifestations physiologiques et comportementales peu contrôlables donc fiables qui figurent dans le tableau qui suit.

1. Comprendre la logique biologique profonde de la constitution des personnalités permet d'établir une communication plus efficace et surtout plus pertinente avec les autres, notamment ceux que nous ne comprenons pas. Les descriptions que nous pouvons nous faire ou même lire à ce sujet ne nous empêchent ordinairement pas de rester « projectif » sur ces autres entités mentales. Comprendre leur histoire et fonction originelle permet de rompre ce processus d'auto-enfermement.

État de stress	Fuite	Lutte	Inhibition de l'action
Terme courant	Anxiété	Agressivité (défensive)	Déprime
Objectif instinctif	Échapper à l'agression, à la contrainte	Combattre pour se défendre de l'agression ou dominer	Se soumettre pour désamorcer la lutte de l'agresseur
Signes physiologiques	Rougissemments, déglutitions (+ sueurs émotives et respiration rapide)	Visage parfois empourpré	Teint pâle, lèvres grises ou violacées (+ oppression thoracique, sensation de fatigue, sensibilité à la douleur et aux spasmes)
Signes micro-comportementaux	Regard fuyant (en ligne brisée), sourire flou (de conciliation)	Regard fixe et frontal, tensions musculaires : mâchoires, cou, épaules	Regard bas, visage mou, traits tombants, voix basse (inaudible en fin de phrase), soupirs

Témoignage

Il y a plusieurs années de cela, j'ai pu vivre en direct l'emboîtement des quatre états reptiliens de calme et de stress dans leur ordre physiologique naturel.

L'un des deux lapins nains de mes enfants s'était échappé de sa cage.

Scène 1 : l'animal est heureux (état d'activation de l'action) de se trouver enfin libre au milieu d'un vaste jardin cévenol. Il faut savoir que le lapin nain n'est pas très obéissant et me voilà donc en quête de la bête incrédule de tant de liberté et de plaisirs bucoliques retrouvés.

Scène 2 : bien entendu, il se met à courir en tous sens, insaisissable, d'une forme olympique que je ne lui soupçonnais pas (état de fuite). Plus je déploie mon énergie à l'attraper, plus ses prouesses techniques sont étonnantes. Mais là n'est pas ma plus grande surprise. Rien que de très normal après tout, le lapin est plutôt craintif par nature car voué à fuir le prédateur affamé. La poursuite dure un bon quart d'heure, je suis donc contraint de faire preuve de stratégie.

Scène 3 : mon stratagème commence à porter ses fruits. Je parviens petit à petit à canaliser la fuite de l'animal qui, ce faisant, s'épuise progressivement. Je suis enfin prêt à le saisir. Lui qui est si mignon habituellement, fait volte-face, tend son cou, projette ses membres

supérieurs et son museau vers l'avant, et tente de me mordre (état de lutte). Surpris, je fais un mouvement vers l'arrière (état de fuite !).

Scène 4 : je reprends très vite mes esprits. L'animal soudain ne bouge plus, prostré (état d'inhibition de l'action). Je m'avance prudemment et le cueille comme une fleur. Je le remets dans sa cage qu'il n'aurait jamais dû abandonner.

Depuis ce jour-là, une question ne m'a plus quitté : comment motiver quelqu'un qui est stressé ? Quelques années plus tard, (coïncidence ?), j'ai quitté mon poste de management et je suis devenu coach en management.

PS : bien sûr, il ne s'agit pas de comparer les collaborateurs à des lapins. Ce serait là une faute de goût ou un raccourci pour le moins ironique auquel certains esprits taquins pourraient se laisser aller. Mais les événements bucoliques ont cette capacité à nous dépayser (i. e. à nous faire basculer sur le fameux mode mental préfrontal dont on a parlé, tout au moins en ce qui me concerne, car chacun sa personnalité !), et il se trouve, nous l'avons vu, que nous partageons avec tous les animaux supérieurs les mêmes états de stress, en l'occurrence le lapin. C'eût pu être tout aussi bien un lion, mais sans doute ne serais-je plus là pour en parler ! ■

Frédéric Le Moulec

Comment gérer le stress de ses collaborateurs (ou le sien)

Nous vous proposons les quatre conseils suivants.

1^{er} conseil : ne pas assimiler le collaborateur à son état de stress du moment ; le voir avant tout comme prisonnier de cet état dont les causes, qui plus est, ne sont pas toujours conscientes (ou gérables sans aide extérieure). Se souvenir qu'engager une communication avec lui, c'est d'abord essayer de le dégager de sa « gangue » de stress.

2^e conseil : décrypter la nature de l'état de stress ; fuite, lutte ou inhibition de l'action ? (voir tableau ci-dessus)

3^e conseil : respecter la nature de l'état de stress de la personne. En cherchant à le nier ou en s'y confrontant, on aggrave cet état.

- Fuite (« veut fuir » parce que « anxieux ») : éviter de contraindre (forcer à s'engager, parler à sa place, juger, moraliser) ou affoler (crier, menacer, sanctionner, dramatiser).
- Lutte (« veut dominer » parce que « agressif ») : éviter de dominer (remettre en question, faire des reproches, « faire entendre raison ») ou agacer par trop de passivité (être hésitant, flou, imprécis, servile).

- Inhibition de l'action (« veut se cacher, renoncer » parce que « déprimé ») : éviter de pousser au leadership et à l'autonomie, de valoriser les capacités d'action (inciter à la volonté, au courage) ou... accabler.

4^e conseil : entrer dans la logique de la nature de l'état de stress de la personne (*i. e.* adopter des attitudes perçues comme positives par cet état de stress), mais avec modération. Le stress étant un état pulsionnel, il est d'autant plus sensible à tout écart de conduite.

- Fuite : se positionner en coéquipier et en complice, en prenant le temps et en aidant la personne à organiser ses pensées et à les exprimer, à chercher des solutions par elle-même à partir de questions ouvertes, en reformulant ses réponses, en étant convivial et participatif, décontracté dans la forme même si l'on est ferme sur le fond.
- Lutte : reconnaître les capacités de la personne, être exact et juste, simple, direct, logique, concret, factuel, force de propositions.
- Inhibition de l'action : écouter activement, avec empathie, rassurer, soutenir, accompagner, complimenter sur les qualités humaines (et non sur les capacités professionnelles).

Savoir gérer le stress : une nécessité pour la motivation

Nous vous proposons un rapide bilan, avant d'aller plus loin, sur les notions déjà abordées jusque-là. Cela permettra de mieux resituer la motivation et de mieux prendre conscience du champ de forces dont elle dépend et qui, parfois (souvent, trop souvent ?), s'y opposent.

Synthèse

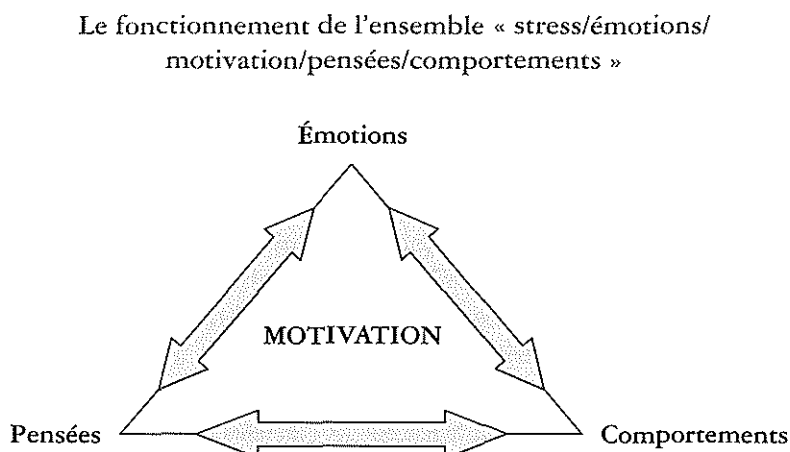
Nous avons vu, par ordre d'apparition, que :

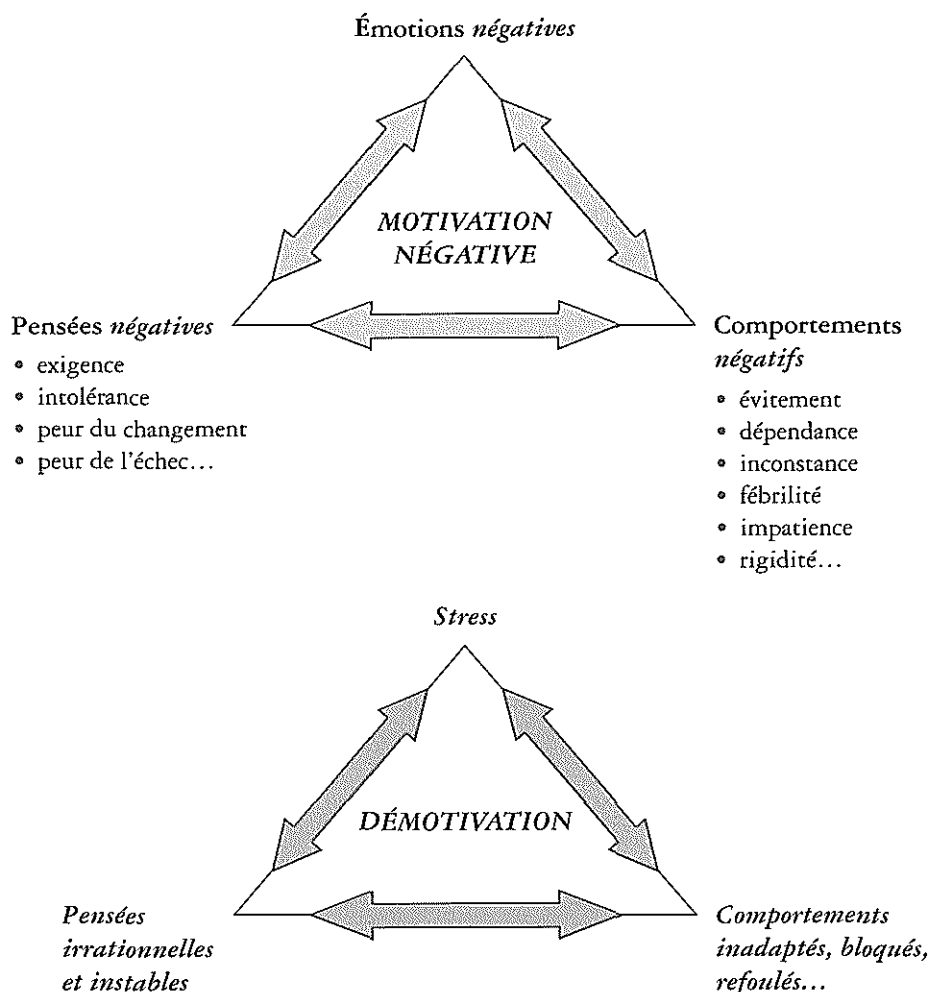
- il n'y a pas UNE mais DES motivations à l'origine desquelles on trouve des mobiles (motivations profondes et durables, spontanées) ou des motifs (motivations superficielles et instables, opportunistes ou conditionnelles). C'est donc la nature des motivations qu'il convient de bien distinguer pour mieux les gérer.
- les émotions ont des liens de parenté biologique étroits avec les motivations ; mieux gérer ses émotions, c'est être motivé mieux et plus longtemps, éviter les trop grands creux motivationnels. Gérer les émotions n'est pas les barrer mais les prendre en compte ; on change d'état émotionnel en changeant ses pensées ou ses comportements.

- la motivation est la rencontre entre un contenant (i. e. la personnalité) et un contenu (i. e. l'activité), le contenant motivationnel étant prépondérant dans la qualité de la motivation, que ce soit en termes d'intensité ou de durabilité.
- le stress ou plutôt les stress (au nombre de trois) gênent, voire bloquent, l'action et la motivation ; ils constituent une source de motivation en trompe-l'œil (un motif) dont il faut éviter d'user... à moins de s'user soi-même ! Ils sont intimement liés à des pensées irrationnelles et à des comportements inadaptés.

Les émotions et le stress jouent ainsi un rôle clé en tant que marqueurs (visibles de l'extérieur) de l'état interne de l'individu. Le manager a donc tout intérêt à ne pas rejeter ou nier cet aspect s'il veut pouvoir aider ses collaborateurs à maintenir ou développer leur motivation. Tenir compte des « tendances émotionnelles » de chacun constitue alors un facteur décisif dans le processus de motivation durable. Car avant même de songer à promouvoir la motivation durable, il faut pouvoir lever les freins à l'expression de la motivation spontanée.

Nous pouvons maintenant représenter le fonctionnement de l'ensemble « stress/émotions/motivation/pensées/comportements » selon les schémas suivants.



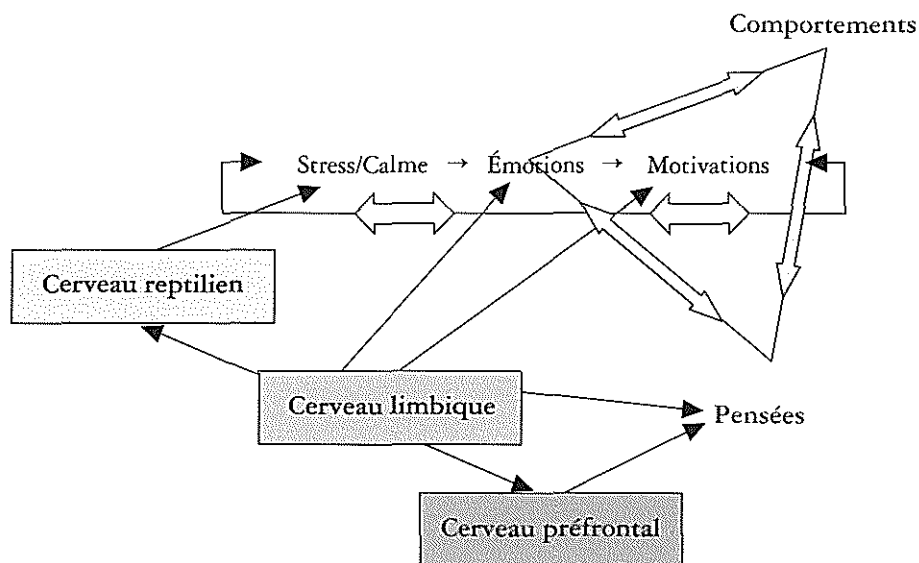


Une autre manière plus abstraite (qui ne séduira donc pas tout le monde, question de personnalité) de représenter l'ensemble de ces éléments est de le faire à travers un principe de continuité et d'emboîtement¹. Cette représentation a le mérite de traduire deux dimensions : à la fois ce qui fait

1. Ce principe de continuité traduit le fait que les différents niveaux cérébraux sont dérivés les uns des autres au cours de l'évolution des espèces et donc qu'il existe une parenté entre les différents « contenants » qu'ils génèrent (par exemple, les pulsions reptiliennes sont en quelque sorte les ancêtres des émotions limbiques, qui elles-mêmes sont à l'origine des motivations et des personnalités et enfin des sentiments préfrontaux. Il s'agit d'une même lignée que l'on nomme phylogénétique).

l'essence même de ces éléments et qui les lie entre eux – en les replaçant dans leur lignée à l'échelle de l'évolution des espèces – mais également leur fonction de « contenant » en relation au mode mental dont ils dépendent en priorité.

Le principe de continuité et d'emboîtement



Quelques remarques s'imposent néanmoins, puisque selon ce principe même d'emboîtement et de continuité, « tout est dans tout » (ou presque). Nous ne faisons figurer ici, pour plus de clarté et dans un souci de compréhension, que les trajets prioritaires ou préexistants biologiquement, étant entendu que les différents niveaux cérébraux communiquent entre eux en permanence et exercent donc chacun une influence réciproque sur les autres, donc sur les différentes manifestations qui nous animent (stress, émotions, motivations, comportements, pensées...); il faut voir cet ensemble comme un équilibre/rapport de forces permanent qu'il s'agira de gérer ou canaliser au mieux.

Ainsi, l'émotion (limbique), comme l'a montré Damasio, évolue ou se dédouble plutôt en sentiment sous l'influence du cerveau préfrontal. De même, certaines motivations peuvent se « fluidifier » grâce au mode mental préfrontal, mais ces motivations nouvelles ne préexistent pas en tant

que telles. Elles demandent à être construites ou raffinées à partir d'une motivation spontanée pré-existante, issue des personnalités primaires de l'individu (tempéraments). Elles peuvent être notamment le résultat de schémas d'action alternatifs qui se mettent en place selon le triangle émotions/pensées/comportements animé dès lors par le néocortex préfrontal.

PARTIE II

La motivation personnelle

Comment mobiliser les capacités d'action individuelles

*« Le signe de la personnalité accomplie n'est pas la rébellion, mais la paix.
Comme nous la trouverons admirable la vraie personnalité d'un homme
quand nous pourrons en contempler une ! Elle s'épanouira simplement
et naturellement, comme une fleur, ou un arbre. »*

*« Une œuvre d'art est le produit unique d'un tempérament unique.
Sa beauté vient de ce que son auteur est ce qu'il est.
En aucun cas de ce que les autres veulent. »
Oscar Wilde, L'âme humaine*

Biologie, personnalité et connaissance de soi

La notion de personnalité est très ancienne. Les médecins de l'Antiquité y faisaient déjà allusion. Hippocrate (IV^e siècle avant J.-C.) décrivait des typologies qui couvraient aussi bien les dimensions psychologiques que somatiques. Il distinguait déjà la part du tempérament, héréditaire, de celle du caractère, acquis.

Dans le langage populaire, ces notions de caractère ou de tempérament sont depuis longtemps omniprésentes. Et peut-être que cela a contribué à un certain degré de fatalisme culturel ; il y a les forts et les faibles, ceux qui ont un don et ceux qui n'en ont pas, ceux qui sont motivés et ceux qui ne le sont pas.

Il est vrai que les sciences du psychisme ou plus encore celles qui étudient le système nerveux « dans tous ses états » (que l'on nomme désormais neurosciences), à la source même de nos agissements, sont extrêmement récentes à l'échelle de l'humanité. Que sait-on aujourd'hui de notre personnalité ? D'où vient-elle ? De quoi est-elle « faite » ? À quoi sert-elle ? Quel est son rôle dans la cohérence interne de tout être humain ? Quelle est sa raison d'être ? Comment fonctionne-t-elle ? Et surtout que faire de notre personnalité ? « *Que faire de notre cerveau ?* », comme questionne si bien la philosophe Catherine Malabou¹.

1. Catherine Malabou, *Que faire de notre cerveau ?*, Bayard, coll. Le Temps d'une question, Paris, 2004.

À l'inverse, on peut se demander s'il est bien utile de s'interroger de la sorte, de compliquer à ce point les choses, lorsqu'il s'agit simplement, en l'espèce, d'être ce qu'on est, de faire ce qu'on a à faire. On peut même aller jusqu'à se demander si ce n'est pas justement en se posant toutes ces « fausses » questions que nous créons des problèmes là où il n'y en a peut-être pas, et que notre société, par trop psychologisée et psychanalysée, a pu sécréter. Il y a sûrement aussi du vrai et de la pertinence dans cette autre façon de voir¹.

Se connaître soi-même...

Il n'en est pas moins paradoxal qu'à l'heure où l'homme a accompli un grand nombre de conquêtes – technologiques, biologiques, médicales –, où il n'a jamais été aussi savant et intelligent, il néglige si souvent la connaissance de lui-même. Oui, toutes ces questions, dans le monde complexe d'aujourd'hui, sont non seulement légitimes mais fondées sur des acquis. Nous commençons à pouvoir apporter plus de rigueur et de logique dans les réponses, plus de matière dans les débats. À ce stade, le risque de l'ignorance devient sans doute bien plus grand que celui de la connaissance.

La personnalité, statistiquement, se définit comme un ensemble de traits stables, permanents et récurrents, qui caractérisent les grandes tendances de nos comportements, une manière habituelle de percevoir les choses et le monde qui nous entoure. Néanmoins, ces « traits » de personnalité se différencient, nous l'avons vu dans la première partie, des « états » émotionnels, plus fluctuants selon les situations ou nos ressentis internes. Dans ce type d'études, la personnalité se traduit fréquemment par des adjectifs comme « convivial », « affectif », « généreux », « sanguin », « protecteur », « bosseur », etc.

Pourtant, si nous les percevons en partie chez les autres, nous ne semblons pas toujours bien conscients des « invariants » (ces traits stables) de nos propres comportements, de leurs véritables mobiles et motivations internes. La prise de conscience individuelle de sa propre personnalité est cependant indispensable pour qui veut simplement ressentir cet état qui participe à notre capacité spontanée au bonheur, à prendre plaisir, sans se lasser, à ce qu'on est et fait, à être motivé durablement dans sa vie, ses activités et relations. Car c'est bien notre manière d'être et de faire, c'est-à-dire

1. Jacques-Philippe Leyens, *Sommes-nous tous des psychologues ?*, Mardaga, 1983.

l'expression plus ou moins libre de notre personnalité, notre contenant motivationnel, comme nous l'avons présenté dans la première partie, qui nous permettra d'accéder à ce plaisir durable d'agir et d'échanger. Un plaisir qui est bien, avant tout, individuel et personnel, c'est-à-dire propre à soi, au plus près de soi.

Il apparaît maintenant nécessaire d'approfondir à la fois le *contenant* et le *contenu* de ces fameux « traits stables, permanents et récurrents » que nous avons parfois esquissés pour mieux nous les approprier et devenir le véritable pilote de nos actes comme de nos relations, et non pas les subir ou plus exactement s'en laisser spolier sans le savoir, au risque d'être démotivé, se laisser balloter au fil des événements. Apprendre à piloter par tous les temps sans pour autant prétendre à la perfection ou au sans-faute. Mieux : se les approprier et en reprendre possession pour en faire usage d'une meilleure façon, pour soi comme vis-à-vis d'autrui. C'est-à-dire savoir-être et savoir-faire selon ses propres aspirations, mais également savoir parler aux autres personnalités, celles que nous ne comprenons pas (comme nous le verrons plus en détail à la fin de cette deuxième partie).

Bref, il s'agit d'apprendre à affirmer son propre et véritable style et non pour être original, à la mode ou plus fort, comme on peut chercher à le faire quand on manque de confiance en soi. Il est question au contraire d'identifier de façon fiable et objective les bases de notre tempérament, de notre façon d'être naturelle et de la développer, de (re)trouver ou accroître notre aisance initiale, celle qui nous rend « doué », comme si nous étions prédisposé à prendre ce chemin, comme s'il s'agissait de notre vocation. Et c'est là, bien sûr, qu'apprendre à diagnostiquer au sens médical du terme, mieux définir sa personnalité devient fondamental, notamment en matière de motivation : savoir ce que l'on fait, pourquoi on le fait et surtout comment on aime le faire... pour mieux déployer ce potentiel (presque) inépuisable.

Révolution pour soi, tout du moins pour tous ceux, et ils sont nombreux (majoritaires), qui n'avaient pas trouvé, par hasard ou culture, leur(s) vocation(s), ou plutôt leur style, notamment professionnel. De même, pour le manager qui souhaite faciliter les délégations, autonomiser ses collaborateurs, les responsabiliser et simultanément les faire tout à la fois s'exprimer et s'apaiser, s'engager et partager. Pour devenir le catalyseur d'une équipe qui gagne toute seule, comme le suggérait Lao Tseu. Il s'agit de comprendre – prendre en compte – à quoi une personnalité correspond sur les plans psychologique et même biologique ; quelle est sa raison d'être et de vivre, sa

logique et sa cohérence interne, non pas pour le simple plaisir de l'exercice de style ou pour jouer les psychologues de salon, mais en réalité pour simplifier, rendre plus facile et accessible, tirer des bénéfices individuels et collectifs de tout ce à quoi renvoie inmanquablement l'être humain. Pour imprégner en fait notre perception spontanée d'une compréhension plus fine, plus « exacte ». Ces bénéfices sont difficiles à qualifier car leur impact est très large. Aussi, nous nous en garderons bien, et chacun en trouvera, à la mesure des problématiques qu'il posera et avec les mots de sa... personnalité. En fonction de ses aspirations et de ses idéaux de vie, car c'est bien ce qui définit le mieux, selon nous, notre personnalité. Et il faut de tout pour faire un monde... comme une entreprise.

Mais si la personnalité recouvre une réalité psychologique et, par-delà, biologique, n'y a-t-il pas alors, à tenter de la décrire, un risque d'induction (de suggestivité, d'enfermement dans un réseau de croyances « inhibitrices »), de trompe-l'œil (par la constitution hâtive de classes fourre-tout, ne retranscrivant pas ou superficiellement les véritables rouages biologiques et la véritable personnalité¹), de réductionnisme excessif face à la diversité des cultures et plus encore l'unicité, la richesse de l'expérience individuelle ? Et ces classifications abusives, ou même plus vraies que fausses mais réductrices et précisément pour cette raison enfermantes, ne pourraient-elles pas, à travers le sérieux, la caution que la « science » peut ou pourra donner, mettre en péril le respect de l'individu, voire la démocratie ?

Comme souvent, nos craintes ne sont pas infondées. Le risque zéro n'existe évidemment pas et la vigilance, là comme ailleurs, sera toujours bienvenue. Toutes les classifications sont par essence simplificatrices. Elles « étiquettent » et se révèlent (malheureusement ou heureusement) incapables d'identifier certains aspects, nombreux et vastes, de nos comportements. Scientifiquement, elles ne sont pas destinées à enfermer (en l'état des connaissances sur le cerveau, elles sont définies comme relatives, partielles, indicatives, provisoires, probabilistes) mais simplement à réduire les incertitudes sur le réel. La science cherche à décrire la complexité du réel et elle remet d'ailleurs sans cesse en cause ses modèles devant le « tribunal » des faits et de ses... pairs. Son rôle n'est pas d'affirmer mais bien plutôt de déchiffrer, d'orienter, de communiquer, de faciliter la prise de décision, c'est-à-dire en fait de limiter les risques d'erreur, et enfin

1. Joseph LeDoux, *Neurobiologie de la personnalité*, Odile Jacob, Paris, 2003.

d'agir. Car notre perception immédiate, au niveau des apparences, est sans doute pire, bien plus simplificatrice encore, non opposable, non vérifiable et finalement peu fiable.

Ce sur quoi butent de nombreuses classifications anciennes, c'est d'être (d'avoir été) catégorielles donc... catégoriques : « Vous êtes ceci ou cela. » Leur essence même est d'être posées, figées, binaires. Les classifications actuelles sont dimensionnelles en ce sens qu'elles constituent des continuums, des gradients, des vecteurs (qui retranscrivent ce que nous connaissons des gènes et de leur expression). Elles superposent diverses prédispositions et décrivent ainsi mieux la richesse et la singularité d'une personnalité – un petit bout de sa complexité –. Ce sont bien ces multiples dimensions, avec toutes les combinaisons et les nuances qui peuvent les définir et animer la dynamique qui s'en dégage, qu'il convient d'approcher.

Enfin, il ne faut pas confondre personnalité et individualité. La personnalité est une facette sans doute largement prédéfinie de notre individualité, importante mais non exclusive dans la motivation. Elle s'oppose en quelque sorte à l'intelligence, notamment préfrontale, que nous avons déjà quelque peu décrite¹, et qui est, quant à elle, infiniment diversifiée, et, de fait, véritablement unique et créatrice.

Synthèse

Il conviendra de se souvenir de ces quelques évidences :

- notre ou plutôt nos personnalités, et les motivations qu'elles suscitent, sont importantes mais ne sont pas toute notre personne, loin s'en faut.
- les descriptions qui suivent sont des « tendances » d'intensité variable, qui s'interpénètrent et sont modulées tout au long de la vie par la culture et l'expérience. Ou plutôt, on peut dire que les tempéraments et les caractères interagissent, soit sous forme de synergies, soit sous forme d'antagonismes, ce qui signifie qu'il existe bien souvent des conflits et « refoulements » (i.e. une facette de notre caractère inhibe une facette de notre tempérament), réversibles heureusement, et c'est là un des enjeux majeurs d'une meilleure connaissance de soi que de pouvoir libérer ces potentiels cachés.
- il n'y a pas de déterminisme dramatique (au sens antique ou karmique du terme). En effet, les tempéraments qui sont les plus déterminés, ancrés irréversiblement dans notre biologie, constituent, selon notre modèle, des motivations positives, des façons diverses de se réaliser. Attention donc à

1. Revoir aussi *L'entreprise neuronale*, op. cit.

ne pas interpréter les grilles de lecture des personnalités qui vont suivre comme un support de valeurs, de jugements ou de « normalisation », qui proviendraient bien sûr de nos propres « projections psychologiques ».

Les caractères sont quant à eux souvent plus négatifs (i.e. ils ont tendance à freiner notre potentiel d'action à terme), mais, il est utile de le répéter, ils sont largement réversibles ; ils ne constituent pas davantage des destins. Tout au contraire, les identifier est porteur d'espoir, car l'on ne gère bien que ce que l'on connaît. Et si les découvrir vous accable, alors ce ressenti est un indicateur intéressant concernant la cohérence de votre pensée de l'instant. Respirez et soufflez lentement, vous devez faire un contresens sur vous-même et vos capacités ! Relativisez et reprenez la lecture plus tard, si cela persiste... Et peut-être ce malaise traduit-il justement chez vous une tendance que l'on nomme suggestive, c'est-à-dire à trop prendre ce que l'on vous suggère au premier degré, sans recul, même au travers d'exemples, autrement dit à refouler votre tempérament ou votre intelligence, à vous laisser envahir par une image ou l'idée d'un autre¹.

Mais au-delà de ces quelques réserves d'usage, la science et l'esprit critique constituent souvent les meilleurs remparts contre les abus de pouvoir et autres manipulations. Science et démocratie se développent de pair, même si la cohabitation n'est pas toujours facile.

... Dans son propre intérêt et celui de tous les autres

Il ne s'agit pas non plus de connaître pour connaître, mais bel et bien pour en faire usage, dans son propre intérêt, égoïste et épicurien, puisque le premier bénéfice de la connaissance de ses tempéraments et caractères, c'est... davantage de plaisir dans l'action. Mais c'est aussi dans l'intérêt de la collectivité qui ne peut se développer de façon durable qu'à travers l'épanouissement des individus qui la composent. Car, comme nous l'avons évoqué dès les premières lignes de ce livre, là est bien sans doute une large part de la solution à la « *baisse tendancielle du taux de motivation* ». Dans notre société occidentale, l'enrichissement matériel a libéré la plupart d'entre nous de la motivation négative² de survie. Couplée au développement culturel et indi-

-
1. Si vous vous reconnaissez, pas de panique ! Ce n'est ni bien ni mal, ni même un problème mais une problématique qui mérite solution. Et qui, peut-être, pourrait vous donner envie de vous faire accompagner par un coach ou un psychothérapeute ?
 2. En ce sens qu'elle est absolument nécessaire, obligée, bien que vitale, mais non choisie, ni exclusivement tournée vers un épanouissement personnel. On pourrait dire qu'elle est vitale et non pas existentielle comme peut l'être une véritable motivation positive.

viduel du plus grand nombre, cette aisance matérielle a entraîné un affranchissement collectif rapide à l'égard des liens sociétaux « traditionnels » (comme la soumission à la hiérarchie, et même plus récemment le mimétisme, la compétition, l'adhésion aux valeurs du clan) au profit d'une expression plus individuelle (maturité, esprit critique, originalité, extraversion, ouverture, générosité et... individualisme)¹. On comprend que si la peur, la culpabilité, la honte, le ridicule, la jalousie ou même la compétition mobilisent moins désormais, il faut un relais plus positif à la motivation pour redonner une dynamique à chacun et à tous.

Utiles, les connaissances actuelles sur le cerveau et les comportements le seraient donc. Mais ont-elles fait suffisamment de progrès pour apporter un éclairage fiable, pratique et utilisable pour faciliter la compréhension et la gestion de nos comportements, pensées et émotions au quotidien ? Est-il facile de les synthétiser, d'en tirer des applications pratiques et concrètes ?

La personnalité humaine est complexe, mais d'autant plus compliquée, diront peut-être encore certains, qu'on la méconnaît. Combien de fois vous êtes-vous exclamé : « Je ne le comprends pas. », « Que veut-il ? », « Que cherche-t-il à faire ? » ou « Mais pourquoi fait-il cela ? » ? Et même lorsque nous croyons bien connaître les gens, ils finissent toujours par nous surprendre, dans le « bon » ou le « mauvais » sens, tout simplement parce que la personnalité n'est pas simple et « monomorphe », elle est complexe et « polymorphe ».

Même si connaître, évaluer une personne et sa personnalité semble faire partie de nos capacités spontanées, en fait ces perceptions se révèlent bien souvent trompeuses². Se fier à son intuition n'est donc pas très satisfaisant. La personnalité humaine est pleine de paradoxes qui ont tôt fait de nous induire en erreur. Et cela n'est pas sans conséquences. C'est perdre un client parce qu'on n'aura pas su lui parler, lui faire passer les « bons » messages, ni entendre ce qu'il attendait « vraiment ». C'est parfois aussi échouer à créer un rapport de confiance avec son patron ou ses collègues. C'est manquer de pédagogie avec tel collaborateur malgré de bonnes intentions...

-
1. Voir à ce sujet l'excellente analyse de Gilles Lipovetsky, *Le bonheur paradoxal. Essai sur la société d'hyperconsommation*, Gallimard, Paris, 2006.
 2. Jacques-Philippe Leyens, *Sommes-nous tous des psychologues ?*, op. cit.

Comment découvrir sa personnalité ?

Nous avons vu rapidement dans la première partie que notre personnalité était une manière d'être et d'agir qui sous-tendait nos motivations, elles-mêmes sous-jacentes aux émotions. De la même façon et sur un autre plan, on pourrait dire que les personnalités alimentent largement nos schémas de pensées (au sens où on les définit en thérapie cognitive¹), eux-mêmes largement pourvoyeurs de pensées immédiates et contextualisées (cognitions). Mais ceci est à mettre en relation avec cela puisque pensées et émotions sont reliées dans le triangle « émotions/pensées/comportements » tout comme « motivations/schémas de pensées/schémas de comportements » le sont.

Voici quelques exemples de questions à nous poser pour y voir plus clair dans ce qui motive nos comportements.

Exemples de comportements positifs, spontanés et/ou plaisants (sous-tendus par les tempéraments de notre personnalité)

« Qu'est-ce que je fais spontanément, sans effort ou avec plaisir, seul et de moi-même, sans aide ni encouragement ? »

- « M'intégrer dans une équipe. »
- « Être disponible pour les autres. »
- « Être un expert dans mon domaine. »
- « Révéler des talents (écouter, former, déléguer, accompagner, valoriser). »
- « Innover, inventer. »

1. Jean Cottraux, *Les thérapies comportementales et cognitives*, op. cit.

Avec quel degré de plaisir ?

- « C'est facile, je me sens à l'aise, j'ai de l'aisance. »
- « Je prends vraiment plaisir, c'est agréable, cela me détend. »
- « Je crée l'occasion, je la recherche activement, c'est essentiel pour moi, cela me ressource. »

Exemples de comportements plus souvent négatifs, ou tout du moins conditionnés, dépendants d'un résultat à court terme, ou obligés, déplaisants, voire stressants (sous-tendus par les caractères de notre personnalité)

« Qu'est-ce que je peux éventuellement faire, mais qui me dérange ou me déplaît et, en général, que j'évite ou que je fais pour me débarrasser ? »

- « Classer, ranger. »
- « Agir sans comprendre. »
- « Être en situation de faiblesse, d'infériorité. »
- « Changer. »
- « Me débrouiller seul. »

Avec quel degré de déplaisir ?

- « C'est ennuyeux ou démotivant, je le fais par raison, c'est un effort pour m'y mettre, mais je peux le faire, bien et longtemps. »
- « C'est désagréable et dérangement, c'est un réel effort, je ne le fais que par nécessité ou obligation, ou encore incité par des motivations externes (encouragement, autorité, rémunération, etc.). »
- « C'est très perturbant, j'appréhende et j'évite autant que je le peux. »

Attention : nous tentons d'identifier ici des actions, des attitudes ou des comportements qui correspondent à une réalité vécue et avérée, et non pas à des envies, des rêves, des attentes que nous avons mais que la plupart du temps nous ne réalisons pas ou seulement épisodiquement, dans des conditions bien particulières sinon compliquées (en réalité : « conditionnelles »). Ce n'est pas parce que nous agissons qu'il s'agit de comportements issus de motivations positives (s'il est question, par exemple, d'éviter quelque chose de désagréable et qu'il n'y a donc pas de réel plaisir à faire).

Exemple : « Je classe, je range, je mets de l'ordre parce que je n'aime pas le désordre (et non parce que j'aime ranger, ce qui serait le cas s'il s'agissait d'une motivation spontanée issue d'un tempérament). »

C'est une nuance capitale dans notre démarche puisque ces questions doivent nous servir, au-delà de notre personnalité, à identifier nos motivations profondes, donc ce qui nous permet d'agir réellement et spontanément sans effort ou ce qui nous démotive, nous fait agir par raison, obligation et effort. Il faut ainsi toujours

vérifier que nos réponses correspondent bien à des situations réelles de notre vie de tous les jours à travers quelques exemples représentatifs.

Illustration : « Je prends vraiment plaisir à me rendre disponible pour les autres. C'est vrai, j'ai pu le constater hier encore, quand Bernard est venu me demander de l'aide sur un dossier alors que j'étais très occupé. Malgré mon indisponibilité, je lui ai accordé une heure de mon temps. J'ai même pris plaisir à lui rendre ce service, je n'ai pas vu le temps passer ! J'ai dû finir plus tard que d'habitude pour boucler mon propre dossier, mais j'aime bien aider. Et il y a trois jours aussi, avec Mathilde, cela s'est passé de la même façon... »

S'il est difficile de répondre à ces questions ou si l'on souhaite valider notamment ses comportements spontanés, un autre type de questionnement peut aider. Il s'agit de se demander : « Qu'est-ce que je fais quand je suis fatigué ou n'ai pas le moral pour me ressourcer ? Qu'est-ce qui me redonne de l'énergie, me « remet en selle » ou encore de bonne humeur ? Qu'est-ce qui me permet de sortir d'un état désagréable ? » Bien souvent, la seule évocation par la pensée d'une activité que l'on a plaisir à faire, suffit à nous sortir de notre mauvaise humeur ou de notre moral en berne. Ce peut être aussi bien un paysage, un souvenir... qui lui sont associés. Ils correspondent toujours à notre manière d'être, de faire ou de « voir le monde », à notre authenticité propre, donc à notre personnalité et... à nos motivations profondes momentanément en sommeil.

Il est, en fait, assez facile de repérer ces attitudes ou comportements par un simple questionnement que l'on peut ensuite confronter et valider par rapport à notre réalité quotidienne, que ce soit dans un univers professionnel ou personnel. Il peut être d'ailleurs intéressant d'explorer les différents univers dans lesquels nous évoluons, qui parfois se superposent selon nos pans de personnalité. Ainsi, nous n'exprimons pas toujours toutes les facettes de nos personnalités dans chacun de nos univers (professionnel, personnel, familial, social, amical, sportif...).

Exemple

Madame X possède un pan de personnalité dit « *Animateur* ». Elle exerce assez « naturellement » la profession de vendeur puisqu'elle y trouve « *du mouvement, une grande diversité de contacts rapides, la possibilité de jouer, plaisanter, s'extravertir, voire de faire du théâtre* » et cela séduit ses clients.

Elle possède également un pan de personnalité dit « *Compétiteur* » – qui aime les défis, le sérieux, le dépassement de soi – qu'elle n'a pas suffisamment trouvé à exprimer dans son métier. Alors, elle a cherché à l'exprimer ailleurs, dans la politique ; elle dirige une section locale de parti.

Nous verrons que nous avons le plus souvent entre un à trois tempéraments et deux à quatre caractères plus affirmés, selon les individus. Nous développons ainsi des schémas privilégiés de personnalités selon ces univers qui, au global, nous permettent de trouver un certain équilibre personnel.

ET VOUS

QU'AIMEZ-VOUS FAIRE ET FAITES-VOUS SPONTANÉMENT, SANS EFFORT, AVEC PLAISIR, DE VOUS-MÊME, SANS AIDE NI ENCOURAGEMENT ?

.....

.....

.....

OU ENCORE : QU'EST-CE QUI VOUS REDONNE LE MORAL QUAND VOUS ÊTES FATIGUÉ, DE MAUVAISE HUMEUR ? QU'EST-CE QUI VOUS FAIT BASCULER DU PÔLE NÉGATIF VERS LE PÔLE POSITIF ? QUELS TYPES D'IDÉES, SOUVENIRS, PAYSAGES, ACTIONS ?

.....

.....

.....

À CONTRARIO, QU'EST-CE QUE VOUS N'AIMEZ PAS FAIRE, QUE VOUS ÉVITERIEZ VOLONTIERS MAIS QUE VOUS FAITES MALGRÉ TOUT, PARFOIS, AVEC PLUS OU MOINS D'EFFORT, PAR NÉCESSITÉ, OBLIGATION OU PARCE QUE, MALGRÉ LE DÉPLAISIR, VOUS NE POUVEZ PAS FAIRE AUTREMENT OU QUE C'EST PLUS FORT QUE VOUS ?

.....

.....

.....

LISTEZ CINQ OU SIX ACTIONS, ATTITUDES OU COMPORTEMENTS QUI VOUS CONCERNENT DANS CHACUN DE CES REGISTRES (POSITIF ET NÉGATIF) EN TROUVANT DES EXEMPLES CONCRETS DANS VOTRE VIE DE TOUS LES JOURS.

.....

.....

.....

NOTEZ BIEN L'INTENSITÉ DU PLAISIR (POUR LES COMPORTEMENTS ISSUS DES MOTIVATIONS POSITIVES) ET DU DÉPLAISIR (POUR LES COMPORTEMENTS ISSUS DES MOTIVATIONS NÉGATIVES).

.....

.....

.....

METTEZ TOUT ÇA DE CÔTÉ, NOUS EN REPARLERONS !

Comment naissent les personnalités ?

Nous avons jusqu'ici défini deux grands types de personnalités : les personnalités liées à des motivations spontanées dites tempéraments ou personnalités primaires et celles liées à des motivations conditionnelles dites caractères ou personnalités secondaires.

Nous allons ici nous intéresser à leur support biologique, aux mécanismes et structures qui les sous-tendent.

D'où proviennent les « tempéraments fougueux » ?

Les tempéraments ou personnalités primaires alimentent nos idéaux de vie, nos motivations d'action profondes ainsi que notre persévérance face à la difficulté, car elles sont fixées à la fois par les gènes et par un apprentissage très précoce, au cours des premiers mois de la vie, que l'on nomme épigénèse ou empreinte¹.

Étant fixées, ces personnalités primaires induisent des motivations permanentes, non régulées, c'est-à-dire pas ou peu dépendantes d'un résultat, de la satisfaction d'un besoin, d'une reconnaissance, d'une récompense.

Darwiniennement, l'idéalisation s'explique par le fait qu'elle permet une diversification des comportements de l'espèce, une persévérance des moti-

1. Jacques Fradin et Fanny Fradin, *Personnalités et psychophysiopathologie. Nouvelles hypothèses en thérapie neurocognitive et comportementale*, Publibook, Paris, 2006.

vations qui crée une excellente synergie avec l'intelligence préfrontale, un désintéressement des motivations donc une majoration des liens sociaux.

Ce qui donne une capacité élevée de réussite puisque l'individu mêle enthousiasme (sprint) et endurance (marathon), résistance à l'échec et au jugement des autres. Ce type de personnalité est donc « auto-motivée ». L'individu agit de lui-même et avant tout pour lui-même, dans son registre de sensibilité. C'est le *chemin* qui l'intéresse plus que l'*arrivée*. Il n'est d'ailleurs pas si anodin de constater que le mot tempérament est, le plus souvent, employé dans le langage populaire avec une connotation largement positive (tempérament fort, fougueux, impétueux, de feu...).

Signification de l'idéalisation en termes ordinaires et quotidiens

L'idéal ou la vocation, qui caractérisent et imprègnent nos tempéraments ou personnalités primaires, nous sont en fait très familiers. Ils sont à l'origine même de notre vie, la condition de notre motivation à vivre. C'est bien cet idéalisme originel, ainsi que la ou les vocation(s) personnelle(s) qui en découle(nt), qui nous permettent d'être ce que nous sommes et notamment d'agir avec enthousiasme et persévérance, d'avoir des projets, de surmonter les contretemps sans prendre l'émotion négative ou l'échec pulsionnel « en pleine figure ». Notre idéalisme personnel n'est donc pas tant philosophique que... spontané. Ainsi, il est non seulement naturel mais vital, pourrions-nous dire, de toujours rechercher et retrouver un tant soit peu de cet idéal qui nous personnifie, de retourner à la source de notre idéalisme personnel dans tout ce qu'on fait et de le cultiver au mieux. C'est le meilleur moyen de mobiliser nos motivations profondes et durables. L'entreprise a pu avoir tendance, au cours de ces vingt dernières années, à sacrifier tout idéalisme au prétexte d'une certaine efficacité, voire d'une certaine lucidité ou maturité. Au prétexte aussi peut-être qu'il y a des modes et l'idéalisme n'est plus à la mode.

Il est sûr que l'idéalisme a des limites, et l'échec de nombreuses utopies individuelles ou collectives est là pour nous le rappeler. Mais il ne s'agit pas de vanter les mérites de l'idéalisme en tant que modèle cognitif ou sociétal mais d'utiliser son énergie motivationnelle biologique en tant que carburant motivationnel efficace pour soi. Charge à notre intelligence, notamment préfrontale, de nuancer, rationaliser, négocier ou même différer, détourner nos idéaux ou autres vocations et leurs dynamiques comportementales spontanées.

L'idéal personnel bien managé (celui du tempérament donc) se révèle essentiellement payant puisqu'il est moteur, épanouissant, peu exigeant (car non relié au résultat immédiat et concret), stable d'où prévisible. L'idéalisation qui caractérise nos personnalités n'est pas le contraire de la réalité, puisqu'elle constitue un pan de notre réalité biologique. La négliger, c'est justement passer à côté de notre réalité d'être agissant et nier ou refouler notre énergie mentale. Crime de lèse-majesté en période de crise de l'énergie. Car d'énergie renouvelable, on peut assurément parler ici.

Le management durable doit s'ancrer sur l'exploitation sans vergogne de nos vocations puisque les effets collatéraux sont... un peu plus de bonheur. Et nous allons vous donner les plans des sources vives.

Car c'est bien notre idéal qui donne une dynamique comportementale spontanée à nos personnalités, qui alimentent elles-mêmes nos motivations les plus profondes. Oublier cet idéal, c'est se contraindre à pédaler. Programme de Shaddock dans un univers mental qui regorge apparemment d'énergie gratuite. Pourquoi pas, direz-vous ? À chacun de voir... Certaines personnalités, en effet, et nous le verrons, ont le goût du défi. Mais si c'est un tempérament, alors c'est une vocation, donc trop facile.

Pour les autres, ceux qui ont subi l'influence de leur culture, judéo-chrétienne par exemple, de leurs caractères ou personnalités secondaires, c'est surtout un handicap bien inutile. Dans notre culture contemporaine, réactionnelle non sans raison aux idéalismes et idéologies qui ont habité (et torturé) le ^{XX}^e siècle, il n'est pas de bon ton de « croire » en ce qu'on fait, et notamment en son travail. Loin de nous l'idée de prôner ici un retour aux valeurs pétainistes : famille, travail, patrie. Beaucoup plus modestement et surtout moins en contenu (donc plus en contenant biologique), nous souhaitons recentrer le débat sur les atouts et handicaps que l'usage de nos capacités nous donne. Et les modes ont ceci de pervers qu'elles exagèrent ce que la vie comporte. Il n'est ni bon ni mauvais d'avoir des idéaux, c'est une énergie agréablement exploitable.

En fait, si l'évolution des espèces nous a dotés de ce que nous nommons dans ce livre « l'apprentissage adulte » (à l'origine de l'établissement des caractères ou personnalités secondaires), c'est bien parce qu'il y a aussi quelques raisons adaptatives à cela. Apprendre à éviter un danger est important et complète la dynamique intrinsèque de la dynamique comportementale spontanée ; celle-ci fait avancer pendant que celle-là module et adapte aux vicissitudes de la vie et de notre propre expérience individuelle.

Allier tempéraments et caractères

Les inconvénients de ce second système de programmation (responsable du caractère et des personnalités secondaires) sont qu'il nous rend plus méfiant, et parfois nous paralyse. C'est alors qu'intervient l'étage néocortical, notamment préfrontal. Par son intelligence et sa créativité, il permet de résoudre, « déboguer » les contradictions et autres mésaventures dans lesquelles ne manquent pas de tomber nos deux premiers compères (tempéraments et caractères). Ce livre, bien entendu, simplifie par moments ce débat, comme toujours, en bonifiant les premiers (tempéraments) au détriment des seconds (caractères).

Vu sous l'angle de la motivation en effet, il y a bien un mouton blanc et un autre noir ; l'un fait éternellement avancer, tandis que l'autre s'arc-boute souvent sur le frein. Mais sans caractère, il y a risque de naïveté et de déboires. Alors, pour éviter le risque d'un choix entre claquer à gauche et claquer à droite, nous vous proposons la troisième voie : celle de la synthèse, de la raison et surtout de l'exploitation des potentialités pour ce qu'elles sont, ce qu'elles peuvent nous donner, en synergie avec d'autres. Car tout est utile : il n'y a pas de mauvais neurones, Darwin oblige. Ou alors pathologiques.

Ainsi le bio-manager de soi-même ou des autres pourra prendre les commandes d'un « véhicule » mental disposant d'un accélérateur (les tempéraments), de freins émotionnels qui tempèrent la naïveté mais qui, il faut bien le dire, tendent à se gripper en position bloquée avec l'âge, et qu'il faut progressivement débrayer au profit du pilote préfrontal, capable d'user du frein aussi peu que possible, de façon plus pertinente et surtout instantanément réversible.

Prendre conscience de la carte du territoire mental, c'est faire progressivement glisser l'approximation et l'improvisation vers la compétence au sens plein du terme. Ni ce modèle, ni aucun autre ne peuvent prétendre tout expliquer, ni représenter toute la « vérité » de la science aujourd'hui et encore moins de tout le cerveau, de tous les cerveaux. Mais il se situe dans une dynamique de transfert de compétence des sciences fondamentales que sont les neurosciences vers les sciences molles du comportement ou du management. Et à ce titre, il peut constituer un réel progrès.

Tout être humain a donc besoin de valoriser ou revaloriser à ses propres yeux ses idéaux de vie pour agir à moindre coût. Il a tout intérêt à le faire dans tous les domaines de sa vie, y compris bien sûr professionnel, car ce

serait dommage de ne pas s'en servir dans un des domaines où il faut le plus agir et regorger d'énergie. Charge à lui de garder un recul critique sur les excès de cette « bonne volonté » (sans parano toutefois) ou à son manager de rester vigilant devant les risques d'optimisme excessif.

Les personnalités primaires

Les personnalités primaires s'établissent à une période très précoce, la période périnatale dite de l'empreinte, principalement entre 0 et 3 mois après la naissance¹. À cet âge, le nourrisson perçoit mieux son monde intérieur que l'environnement extérieur. Il est sensoriellement presque coupé du monde. Pour lui, tout se passe dans un épais brouillard. La raison en est simple : les structures supérieures de son cerveau (notamment néocorticales, qui supportent nos perceptions et représentations sensorielles) sont largement immatures. C'est cliniquement évident et objectivé en imagerie cérébrale². Les territoires reptiliens, lieu des pulsions primitives de la vie, constituent un ensemble structurel et fonctionnel très ancien (que nous partageons avec la plupart des espèces animales, depuis les poissons et batraciens). Au cours de cette période de l'empreinte, ils sont déjà matures depuis plusieurs mois alors que le niveau sus-jacent, les territoires limbiques (siège des émotions, motivations et personnalités) sont précisément en cours de maturation et l'objet de l'empreinte.

L'empreinte consiste en une élimination physique, par dégénérescence (apoptose), des connexions nerveuses qui n'ont pas été stimulées durant cette période. Ce mécanisme n'est que l'exagération de ce que l'on observe lorsque l'on voit dégénérer les nerfs, neurones et muscles qu'ils innervent en aval d'une section (de la moelle épinière par exemple). Le nourrisson « fait donc le ménage » des connexions inutiles (parce qu'il y a doublon d'innervation, les connexions initiales sont très redondantes, ou simplement parce que l'environnement ne les a pas activées durant cette courte période). Jean-Pierre Changeux et Gérard Edelman ont nommé ce tri le « *darwinisme neuronal* »³. Il n'élimine ainsi pas moins de 90 % des connexions neuronales dites synapses présentes à la naissance pour ne garder que... les meilleures (de l'instant dans le contexte, mais pour toute la vie).

Les personnalités primaires qui se développent, et vont s'ancrer au cours de cette période cruciale, mettent en œuvre des mécanismes adaptatifs à l'environnement, permettant de corriger très grossièrement l'extrême rigidité de la mémoire génétique (qui s'adapte au fil des millions d'années) de même que les limites quantitatives de nos gènes (30 000 seulement). Pour être un progrès, celui-ci reste très relatif : au royaume des aveugles, les borgnes sont rois.

.../...

1. Jean-Pierre Changeux, *L'homme neuronal*, Fayard, Paris, 1983.
2. Antonio R. Damasio, *Le sentiment même de soi. Corps, émotion, conscience*, *op. cit.*
3. Voir notamment l'ouvrage de référence en la matière, *L'homme neuronal* de Jean-Pierre Changeux, *op. cit.*

.../...

En effet, cette « image » fixée, définitive, de l'environnement néonatal (ou plus précisément, des réactions émotionnelles à cet environnement fugace et sommairement perçu) n'a pas comme vertu principale, dans l'espèce humaine, de nous adapter à l'environnement puisque notre vie adulte ressemblera de toute façon si peu à celle de notre berceau. Elle a plutôt comme effet indirect et détourné de sa signification adaptative initiale, de diversifier les styles comportementaux de l'espèce. Le nourrisson étant encore presque coupé du monde externe durant cette phase, la structuration des personnalités primaires apparaît d'ailleurs très aléatoire ; les cerveaux de deux vrais jumeaux, pourtant génétiquement identiques et ayant vécu une courte histoire presque identique, se ressemblent à peine plus que ceux de deux étrangers (ceci est visible à l'œil nu à l'autopsie ou sur une image IRM*).

Par ailleurs, nous avons déjà évoqué la nature très positive des motivations spontanées. En effet, tout tempérament semble réaliser une idéalisation de ce qui a été vécu pendant l'empreinte. Ainsi, une colère impuissante (bébé crie longtemps sans obtenir) paraît donner une personnalité primaire compétitrice, c'est-à-dire une idéalisation du challenge, du défi.

En matière d'adaptation au milieu, on imagine qu'une empreinte trop négative handicaperait gravement la survie d'animaux structurellement anxieux ou dépressifs. Du reste, aucun gène connu ne semble à la fois négatif et universellement détenu par toute une espèce ou même toutes les espèces animales supérieures. Ceci n'empêche pas que, dans une petite minorité de cas, l'empreinte puisse être perturbée, même s'il est difficile de prouver qu'il ne s'agit pas d'un simple refoulement (réversible). On connaît bien sûr les observations réalisées dans les orphelinats roumains de l'ère Ceausescu et notamment rapportées par Boris Cyrulnik, quant à l'effet dévastateur sur la motivation spontanée d'un environnement initial dépourvu de tout contact chaleureux. De même, diverses expérimentations animales semblent montrer que l'empreinte peut être négative, dans des circonstances très négatives.

Une autre étude a révélé que la dépression ne serait pas héréditaire comme certains l'avaient pensé, mais que les personnalités sous-jacentes le seraient. Les auteurs interprètent cela comme le fait que certaines personnalités prédisposeraient à vivre certaines émotions négatives (dans certaines circonstances et à certaines époques). D'autres études déjà évoquées ont souligné que les motivations du tempérament sont celles qui résistent le mieux au vieillissement.

Néanmoins, notre pratique aussi bien en psychothérapie qu'en coaching, associée à l'utilisation de questionnaires (nos inventaires de personnalité en auto-évaluation ou IPa[®] depuis 1996) nous a montré que nos patients ou clients évalués (plus de 1 000 dossiers) possèdent tous au moins une personnalité positive. Surtout, ces personnalités positives sont pour moitié issues des états dits réussis (correspondant à des expériences initiales positives) et pour moitié issues des états dits empêchés (correspondant à des expériences initiales négatives) (voir chapitre suivant § « Les modulations par l'extraversion ou l'introversion »).

.../...

.../...

Ces idéaux introvertis issus d'expériences négatives sont à notre avis la trace visible de cette transmutation d'un état reptilien en échec, *photographié* en tant que tel du point de vue comportemental (personnalité montrant une prédilection pour des attitudes de prudence, réflexion avant l'action, attraction par les lieux protégés, méfiance, recherche d'autonomie...) mais *recoloré* positivement sur le plan émotionnel (idéalisation).

Avec nos gènes, ce processus de programmation de l'empreinte va ainsi contribuer à définir la part totalement invariante de notre personnalité et engendrer ce que nous avons nommé notre dynamique comportementale spontanée (DCS*), expression comportementale de nos motivations profondes et identité personnelle.

Cette dynamique comportementale spontanée, qui anime une personnalité primaire (ou tempérament), présente trois caractéristiques fondamentales que nous récapitulons ici :

- elle est issue de la génétique et de l'épigenèse (empreinte), donc ancrée une bonne fois pour toutes au cœur des personnalités primaires. Cela signifie que ce que nous pouvons faire de mieux est de l'identifier, de l'accepter, bien sûr de la valoriser et... de la vivre car elle constitue notre idéal (sauf refoulement). Autrement dit, et encore une fois : la motivation ne se crée pas, elle préexiste. Dans notre histoire, l'empreinte est un véritable big-bang motivationnel.
- elle procure facilement du plaisir avant même d'être assouvie, par la simple évocation ou l'action, elle est épanouissante et nous ressource lorsque nous sommes fatigués. Elle est ordinairement peu réceptive aux charges émotionnelles négatives inhérentes aux états de stress. Elle constitue donc un moteur (presque) inépuisable et émotionnellement stabilisant.
- elle est par nature « désintéressée », puisqu'elle n'attend pas de résultat ou du moins « par surcroît ». Que le résultat soit positif ou négatif, l'individu éprouvera un réel plaisir à faire, donc à persévérer contre vents et marées. L'intérêt et le plaisir qui lui sont liés naissent cependant du fait de faire et d'agir... à sa manière. Là est le mystère qui explique l'énergie inépuisable de ceux qui sont tombés petits dans la marmite... et la fragilité de ceux qui n'ont pas eu cette chance ou plutôt n'ont pas compris (ont été mal aiguillés) qu'ils ont aussi stocké quelque part cette même richesse (en terme de contenant) mais pas forcément située sur la même personnalité (contenu).

Ainsi, les personnalités primaires sont essentielles au processus de motivation. Elles représentent notre nature profonde, car elles sont d'emblée et définitivement peu perméables aux influences culturelles. C'est en ce sens qu'elles donnent une véritable identité à l'individu, et peuvent le démarquer parfois nettement de son milieu culturel ou social. Elles lui procurent son unicité et offrent à la société plus de diversité. Cela explique sans doute largement certains destins atypiques que l'on découvre dans toutes les histoires familiales, même au sein de sociétés autarciques. Ils y sont accueillis parfois comme des génies et plus souvent comme des « canards boiteux ».

.../...

.../...

Car les personnalités primaires ne présentent pas que des atouts, elles possèdent aussi quelques défauts et limites, à la mesure de leurs qualités. Étant « idéalisées », elles constituent certes un solide bouclier anti-démotivation, mais cette « idéalisation » peut s'avérer inadaptée et rigide lorsque la réalité ne colle pas avec leur domaine de « compétences » ; elles peuvent alors se montrer exagérément optimistes, naïves, obstinées, voire jusqu'au-boutistes. N'oublions pas que les personnalités prennent leurs racines les plus profondes au sein des territoires néo-limbiques qui sont largement automatiques et rigides (principalement situés dans le repli qui sépare les deux hémisphères). Cette partie de cerveau (un vieux cortex ou paléo-cortex) n'a pas la souplesse adaptative du néocortex (qui correspond à la partie externe et visible des hémisphères) notamment préfrontal (situé à l'avant du cerveau, juste derrière le front). Ce dernier est particulièrement adaptatif et intelligent, capable d'être curieux, ouvert, d'avoir du recul, de rationaliser ou encore d'évaluer un risque et de prendre une décision circonstanciée en contexte complexe et inconnu. Une personnalité primaire aura ainsi quelques difficultés à sortir de son cadre propre et spécifique.

Bien exprimer ses personnalités primaires à travers ses motivations profondes n'est donc pas toujours la panacée. La vie se charge bien, parfois, de nous le faire savoir. Une personnalité primaire, si elle est positive, n'en est pas moins limitée à son domaine de motivations, d'où d'exploration. Et, quelles que soient les classifications, nul n'est pourvu de tous les pans de personnalités décrits. Pour « sortir » du formatage mental de ses propres tempéraments, un individu peut faire appel à ses ressources préfrontales pour explorer d'autres domaines (à partir d'une ouverture à la compréhension de ceux qu'il ne comprend pas spontanément) ou passer par ses propres personnalités secondaires (caractères).

Cependant, les personnalités primaires, grâce à leur capacité d'« idéalisation » de l'état plus que du résultat, facilitent largement l'accès à l'intelligence préfrontale à l'intérieur de leur territoire. Quant à la préfrontalité, elle est elle-même plus attachée à la compréhension avant, pendant et après l'action qu'au seul résultat concret (qui peut toujours être trompeur). Personnalités primaires et préfrontalité partagent donc une relative acceptation du risque. Par leur persévérance, les personnalités primaires prédisposent également à l'approfondissement (là encore dans leur domaine de prédilection) ce qui facilite le recrutement du mode mental préfrontal qui a aussi une vision à long terme (plus créative). Nous pouvons donc dire qu'une personne qui fonctionne bien sur ses personnalités primaires, avec des personnalités secondaires pas trop intenses, sera non seulement motivée profondément et durablement sur ses sujets de prédilection, mais aura également une certaine propension à aller explorer d'autres domaines qui lui étaient encore jusque-là étrangers, du fait de sa stabilité émotionnelle globale.

Tout le monde semble pourvu d'au moins une personnalité primaire. Il n'y a donc pas d'injustice flagrante en ce domaine.

.../...

.../...

Outre les considérations théoriques, c'est aussi ce qui ressort de notre pratique en psychothérapie et coaching/conseil/formation en entreprise, confirmé par la passation assez systématique des inventaires de personnalité en auto-évaluation (IPa[®]) que nous développons depuis 1996. Sur le plan théorique, cela signifie que tout le monde, sans exception, semble motivé et/ou (re)motivable. Cependant sur le terrain, comme toujours, certains cas de figure sont plus difficiles que d'autres et certaines personnes, compte tenu de leur personnalité, de leur situation du moment et des événements traversés, des interférences plus ou moins pathologiques avec d'autres structures cérébrales, demanderont un accompagnement renforcé pour « relancer la machine » ou une psychothérapie.

Comment se forment les « sales caractères » ?

Le caractère est le plus souvent affublé de qualificatifs négatifs. La sagesse populaire a donc bien observé le phénomène en évoquant ordinairement le « mauvais ou sale caractère », un individu « caractériel » ou, plus prosaïquement, un « sacré caractère » avec tous les sous-entendus que cela suggère.

Les caractères ou personnalités secondaires se développent à partir de l'expérience émotionnelle accumulée depuis l'âge de quelques mois (juste après l'empreinte) jusqu'à l'adolescence et même durant toute la vie. Les motivations qui en découlent sont dépendantes du résultat qu'on en tire, selon les classiques lois de « l'apprentissage adulte » ou lois du conditionnement (mécanismes de « punition/récompense »). Au cours de la vie, la composante négative l'emporte progressivement mais sûrement sur la composante positive. C'est ce que l'on observe couramment lorsqu'un échec « brise » quelqu'un.

On peut aussi comprendre que l'échec soit plus intensément et puissamment programmant que le succès dans la mesure où ces mécanismes remontent à nos origines et sont darwiniennement adaptatifs au milieu « naturel » sauvage : il faut beaucoup de succès quotidiens pour qu'un animal y survive (manger ou échapper aux multiples dangers pour, en fin de compte, pouvoir se reproduire), mais un seul échec peut être fatal. D'où la prédominance de la première programmation (négative) sur l'autre (positive), ce qui permet très grossièrement de comprendre pourquoi le caractère vire de « bon » à « sale » avec le temps. On peut expliquer que, dans la vie sauvage, l'apprentissage conditionnel protège contre les périls du court terme. La vie animale est en effet assez courte en moyenne et l'envi-

ronnement sauvage plutôt stable. Par contre, cette programmation sécuritaire, centrée sur l'évitement de ce qui rappelle nos expériences négatives, tend plutôt à enkyster progressivement notre capacité à agir et entreprendre... La vie humaine est de plus en plus longue (quoique encore bien trop courte au goût de certains), le contexte civilisé est de moins en moins dangereux et simultanément bien plus évolutif et diversifié. La prédominance de la programmation négative, certes basiquement réversible mais verrouillable par l'évitement (sauf thérapie comportementale spécifique) constitue un véritable piège qu'il convient de bien comprendre pour mieux s'en protéger ou s'en délivrer. Car cela reste en principe toujours possible.

Quelques explications complémentaires

En parlant souvent de *sale caractère*, on pourrait croire que nous tenons vraiment à culpabiliser certains ou, plutôt, certaines parties de nous-même. Loin de nous cela ! Tout au contraire, nous souhaitons faciliter la « dépsychologisation » de nos difficultés, en pointant du doigt que certains problèmes n'ont précisément rien de coupables (on ne le fait pas exprès pour embêter) ou honteux (ils ne sont pas particuliers à nous, ils sont universels et physiologiques).

En fait, regarder agir « la bête en soi » lorsqu'elle est intolérante parce que craintive, lorsqu'elle hérisse ses poils pour intimider l'adversaire, comprendre que les vieux territoires émotionnels (limbiques) ne sont conçus que pour un *one shot* (comme les papillons de nuit), qu'ils sont jetables (puisque'ils verrouillent leurs comportements plutôt que de les changer), voilà qui a plutôt de quoi nous réconcilier, par l'humour noir, avec cet autre nous-même d'en bas, qui nous échappe, mais aussi avec celui des autres. Car ce qui nous rend impuissant, c'est de ne pas savoir agir au bon niveau. C'est un peu comme vouloir arrêter un camion en se mettant devant le capot ; il est plus facile de le faire si l'on trouve les commandes... Avec un peu de compétence et de méthode sur le sujet, on peut vite apprendre à lever de nombreux bugs et autres blocages (20 % de moyens peuvent améliorer 80 % des symptômes, selon la loi statistique dite de Pareto). C'est un tour de main à prendre.

Mais reprenons notre réflexion. La période post-empreinte, qui commence à trois mois et se poursuit jusqu'à notre mort, est construite sur le mécanisme

de mémorisation dit secondaire ou adulte¹. Elle répond elle-même à deux mécanismes comportementaux essentiels et complémentaires, ceux du conditionnement : le mécanisme de « récompense » (ou conditionnement positif) et celui de « punition/éviterment »² (ou conditionnement négatif).

Nous trouverons ainsi, au sein des personnalités secondaires, des motivations plus ou moins éphémères qui se sont développées autour du mécanisme de « récompense » – le succès, la valorisation, le soutien ou l'encouragement de l'entourage (familial, social, amical, scolaire...) –, mais également des aversions autour du mécanisme de « punition » allant jusqu'à l'« éviterment pathologique (phobique) » décrit par Skinner. Ce sont ces aversions qui font le lit des motivations négatives, reliées bien souvent à des vécus cognitifs et émotionnels sociaux également négatifs (de peur, honte, ridicule, mépris ou situations d'échec, refus, rejet, conflit qui les ont cristallisées). Ces événements ont été, d'une manière ou d'une autre, dramatisés, en général par l'entourage ou parfois par l'individu lui-même en fonction de son profil de personnalité, mais toujours à travers le filtre du regard social ou culturel selon une échelle de valeurs, ou plutôt d'anti-valeurs.

Le mécanisme de « punition/éviterment » est pour des raisons darwiniennes très programmant : rappelons nos origines animales et « sauvages ». Dans un tel contexte, il suffit d'une fois pour mourir. À l'inverse, il faut de très nombreuses réussites pour vivre longtemps. On comprend alors pourquoi

1. Il y a un mécanisme physiologique commun à toutes les personnalités secondaires – la potentialisation synaptique (cf. annexe scientifique) – comme il y en avait un derrière les personnalités primaires – les gènes et l'empreinte –. Ces deux mécanismes, qui déterminent structurellement ce qu'il y a de commun entre tous les tempéraments (positivité, dynamique comportementale spontanée, persévérance) d'une part et toutes les secondaires (motivation conditionnelle déterminant un comportement conditionné par le résultat, donc crainte de l'échec), c'est ce que nous avons nommé contenant : ainsi, on peut décrire le contenant « tempérament » et le contenant « caractère ». À l'intérieur de chacun de ces contenants (ou mode de traitement de l'information), on trouvera des contenus : les personnalités, dont la genèse est due à la rencontre entre un mécanisme (l'empreinte ou la potentialisation) d'une part et un contexte, un ensemble de stimulus qui a induit une personnalité particulière, primaire ou secondaire selon les cas. C'est ce qui explique précisément que les personnalités primaires ou secondaires soient à la fois parentes dans notre modèle (en fonction de l'objet photographié) et différentes (en fonction de l'appareil qui fait la photo). Un même type de stimulation, à des époques différentes, passe par des mécanismes de mémorisation différents et engendre des personnalités de contenus semblables mais de contenants différents.
2. Burrhus Frédéric Skinner, *L'analyse expérimentale du comportement*, Dessart, Bruxelles, 1971.

les événements négatifs sont émotionnellement plus puissants que les positifs. Et pourquoi les personnalités secondaires s'imprègnent plus facilement d'une polarité négative (aversions et motivations négatives) que d'une polarité positive (motivations « velléitaires »). En pratique, nous constatons que les motivations positives proviennent plus souvent des tempéraments que des caractères et cela s'accroît très nettement avec l'âge¹.

Les personnalités secondaires ou caractères hébergent ainsi nos complexes, nos peurs, nos appréhensions, nos intolérances, nos préjugés, nos rancunes, nos traumatismes, nos souvenirs douloureux... Mais tous ces contenus « négatifs » de nos personnalités secondaires ont tout de même une fonction globalement utile : ils nous protègent, freinent parfois les motivations « naïves » de nos tempéraments. Ils sont aussi dans un premier temps réductibles car les mécanismes neuronaux de « l'apprentissage adulte » sont réversibles : on parle de potentialisation ou dépotentialisation de synapse².

1. Diverses études de psychogénéticiens montrent que le tempérament s'affirme au fil des ans. Mais si plusieurs études estiment qu'environ 50 % de nos motivations en moyenne sont issues du tempérament, ces chiffres masquent la réalité de la « débâcle » des motivations secondaires, liées au caractère : ainsi, si 60 % de nos motivations d'action sont liées au caractère à l'adolescence, ce qui traduit bien notre perméabilité aux influences culturelles à cet âge, elles oscillent autour de 50 % à quarante ans et chutent autour de 30 % à quatre-vingt ans ! Dire que l'on « retombe en enfance » n'est donc pas une observation populaire stupide... Ce qui ressort surtout de ces études est l'aspect inexorable de la montée en puissance du tempérament tout au long de la vie adulte, ce qui nous intéresse dans cet ouvrage destiné à la vie professionnelle. Néanmoins, au-delà de la première expérience professionnelle, les erreurs risquent de se payer cher en terme de démotivation. Plus d'efforts à faire, moins de résultats, des échecs plus douloureux et plus traumatisants, tel est le prix à payer si l'on confond tempérament et caractère dans ses choix de vie, notamment professionnels. Savoir choisir ses études, et surtout comme nous l'avons vu, les raisons internes pour lesquelles nous les choisissons, notre façon d'apprendre et de fonctionner, de résoudre nos difficultés et construire nos projets, est essentiel pour s'épanouir, être rentable pour soi et les entreprises. La plupart d'entre nous ont compris spontanément depuis longtemps qu'il faut (faudrait) que chacun trouve son compte à un contrat, le salarié, le patron, l'actionnaire, le client. Mais comment parvenir à le mettre en œuvre 250 jours par an si c'est contre nature ? Le gagnant-gagnant est par contre (presque) gratuit si l'on dispose d'une motivation endogène issue d'un tempérament. Le résultat est alors « par-dessus le marché », il est donc relativement plus facile d'être « carré/réglo » et même généreux dans ces conditions !
2. Donald Hebb, *The organization of behavior*, Wiley, New York, 1949 et Jacques Fradin et Fanny Fradin, *Personnalités et psychopathologie*, op. cit.

Nous pouvons donc toujours améliorer nos personnalités secondaires, et faire en sorte d'être moins caractériels. Car nous le sommes tous, d'une certaine manière, vus par les autres (et leur sale caractère) !

Retenons qu'il vaut mieux ne pas trop s'investir émotionnellement sur une motivation issue d'une personnalité secondaire (chez soi comme chez les autres, dans un recrutement par exemple), parce que c'est, bien souvent, à terme, du « perdant-perdant » ; cette motivation-là sera instable, vouée à s'épuiser ou se verrouiller avec l'âge, parfois brutalement sur un choc émotionnel (échec, déception, remise en question, rupture familiale, maladie...).

On gagne, on l'aura compris, de part et d'autre à miser sur le tempérament. Ce sont d'ailleurs et justement les erreurs de casting involontairement réalisées au cours de l'éducation et des choix (professionnels ou personnels) initiaux qui semblent à l'origine de nombreux « manque de motivation » ou « manque d'ambition », parce que tout l'édifice motivationnel s'est sans doute construit sur le caractère, sur des personnalités trop exclusivement secondaires, ou, plus trompeuses encore, secondaires dites « velléitaires » (définies plus loin).

En fait, tout le monde possède au moins une personnalité primaire, soit de manière consciente (on sait ce qu'on aime faire de façon spontanée, souvent à titre de hobby) ou inconsciente (on ne le sait pas, mais cela reste le plus souvent observable à travers ses comportements spontanés. Et, dans ce dernier cas, un simple accompagnement managérial adapté ou un coaching peut suffire à rendre consciente et libérer cette richesse cachée). Tout le monde est donc, si ce n'est motivé à un moment donné, du moins « motivable ».

On ne crée pas la motivation mais on la mobilise, voire on la recrée d'une certaine manière (quand elle est étouffée) :

- en identifiant le tempérament de la personne et notamment en différenciant bien tempérament et caractère ;
- en sollicitant ce qui est disponible (les personnalités primaires les plus affirmées) et/ou en développant ce qui est potentiel (les personnalités primaires dites cachées, voire refoulées) ;
- en combinant aux personnalités primaires des activités adéquates (le bon alliage contenant et contenu). Il s'agira notamment de « marquer » les activités à travers la grille de lecture des personnalités (voir en fin de cette deuxième partie).

Distinguer les personnalités primaires et secondaires

Autant une personnalité primaire exprimée affichera une certaine détente et une certaine décontraction (même les personnalités dites sérieuses ou austères que nous avons appelées, comme nous le verrons plus loin, « *Novateur* » ou « *Gestionnaire* » – mais laquelle de nos personnalités parle quand nous disons cela ? – ainsi que les personnalités dites actives ou entreprenantes comme celles encore que nous avons appelées « *Animateur* » ou « *Compétiteur* »), autant une personnalité secondaire sera facilement tendue devant l'action, nerveuse, anxieuse, agitée, préoccupée, réactive, irascible, susceptible, intéressée et parfois prédatrice (puisque l'action est si pénible), en un mot : stressable et stressante, d'autant plus que l'enjeu est grand. Tout au moins, sentirons-nous en sa présence une certaine tension et une instabilité potentielle. En ce cas, il vaut mieux faire comme si nous marchions sur des œufs... si nous voulons garder le contact. Et tenter, avec les moyens dont nous disposons, de rebrancher la personne... sur ses personnalités primaires : tout d'abord et avant tout, en évitant les paroles démotivantes (celles qui vont appuyer sur les intolérances de ses personnalités secondaires, sources de vécus ou de pensées désagréables) puis en s'efforçant ensuite d'avoir des paroles plus motivantes (celles qui sont aptes à se combiner avec des personnalités primaires plutôt que celles que les personnalités secondaires attendent et cherchent à obtenir de nous : récompense, reconnaissance). Mais nous en reparlerons...

Les personnalités secondaires ont donc vite fait de s'installer aux premières loges. Encore une fois, cela tient au fait que notre système émotionnel est investi de cette mission prioritaire qui consiste à nous protéger des agressions extérieures, tout au moins qu'il perçoit subjectivement comme telles (en fonction de notre éducation et de notre vécu et donc de ce que nous avons mémorisé). L'impact émotionnel du négatif est supérieur à celui du positif. Voilà pourquoi l'homme a plutôt tendance en général à dramatiser les événements auxquels il est confronté.

Il n'est donc pas si étonnant, finalement, que les journaux télévisés empruntent un ton aussi grave et se focalisent sur les drames et tragédies de toutes sortes. Ce dont nous sommes les premiers à nous plaindre d'ailleurs... mais que nous ne manquons pas, pour autant, de relayer allégrement. Et c'est vrai que l'on peut tout à fait s'en plaindre. Mais n'est-ce pas là encore une preuve, si ce n'est de dramatisation, tout au moins de point de vue négatif ? Car qui nous empêche de proposer, construire nos réponses ? C'est le même processus qui fait que l'on se démotive plus vite que l'on ne se motive ou

qu'il est toujours plus difficile de sortir de la spirale de l'échec alors que la spirale du succès est souvent très fragile. Ce qui fait dire aux sportifs qu'il est toujours moins aisé de confirmer que de s'affirmer. En effet, il faut beaucoup pour vivre ou gagner et si peu pour mourir ou perdre.

La dramatisation est en somme un réflexe assez naturel, vital à l'origine, mais qui n'est pas, pour autant, très souvent adapté dans la vie de l'homme moderne. Point n'est besoin de dramatiser pour échapper à la trop grande naïveté des tempéraments. On peut tout à fait prendre la mesure d'une situation négative sans pour autant faire preuve d'un optimisme béat. Mais cela n'est pas, la plupart du temps, automatique ! En fait, depuis l'âge déjà très lointain dans l'évolution des espèces où cet acquis du conditionnement négatif représentait un plus, d'autres structures cérébrales sont apparues, qui se sont révélées bien plus efficaces, pointues, fiables. Le néocortex pré-frontal, encore lui, nous permet d'être ouvert, de prendre du recul, relativiser et décider, d'émettre une opinion calme et sereine (qui n'en est pas pour autant juste ou vraie d'ailleurs, mais dans ces cas-là, on peut toujours changer d'avis sur la foi de nouvelles informations), après avoir réfléchi aux tenants et aux aboutissants de la situation telle qu'elle se présente de la manière la plus objective qui soit.

Il n'est donc pas rare, on l'aura deviné, dans la vie professionnelle qui pose son lot quotidien de problèmes en tous genres, que les personnalités secondaires prennent le pouvoir. Elles auront même tendance à le faire plus ou moins chez tout un chacun. Donc, dès que nous avons des pensées, des émotions ou des ressentis négatifs, danger ! Nous voyons les choses à travers l'humeur du moment, sans doute alimentée par nos personnalités secondaires, d'autant plus, bien sûr, que celles-ci sont intenses et ont été martelées par notre éducation.

Même si les personnalités primaires et secondaires sont de nature différente et se mettent en place sur des périodes bien distinctes, les premières ont néanmoins une influence directe sur les secondes et prédispose à développer un caractère de même nature (contenu) que le tempérament. Nous retrouvons là le principe de continuité et d'emboîtement déjà décrit¹. Il est donc assez fréquent (plus que par le seul hasard) de trouver dans les personnalités

1. En effet, les territoires limbiques adultes « photographient » le tempérament qui est lui-même (pour partie) une « photographie » réalisée par le même niveau cérébral au cours de la période précoce de l'empreinte.

secondaires d'un individu le pendant de ses personnalités primaires ; ce qui, nous le verrons, est à l'origine de certains problèmes de motivation et peut donner des effets paradoxaux.

Exemple

« Je prends plaisir à m'intégrer dans une équipe (personnalité primaire), mais je n'aime pas me débrouiller seul, cela a tendance à me démotiver (personnalité secondaire). »

Cela semble assez logique (même si ce n'est pas systématique) : si j'ai une motivation à travailler en équipe, il y a une probabilité (relative) pour que je développe au moins une aversion, si ce n'est un évitement, pour le travail solitaire. Pour reprendre une notion déjà largement abordée dans la première partie, nous sommes ici en présence d'un contenu comparable (évoluer en groupe plutôt que seul), mais de deux contenants bien distincts : pour l'un, la motivation est positive (« Je suis pour le fait d'évoluer en équipe, et je suis donc motivé pour m'y intégrer. ») ; pour l'autre, elle est plutôt négative (« Je suis contre le fait d'être seul, et je vais éviter de devoir me débrouiller seul », donc... « essayer d'évoluer en équipe ». Tout en sachant qu'il n'y a pas de réelle motivation pour cela, car c'est plus le fait de se débrouiller seul qui dérange que le plaisir de travailler en équipe qui attire).

Pourtant l'une (s'intégrer dans une équipe) pourrait très bien aller avec l'autre (se débrouiller seul). Il est même fort probable que « ne pas aimer me débrouiller seul » (personnalité secondaire) constituera un obstacle majeur à ma motivation à « m'intégrer dans une équipe » (personnalité primaire). Car pour pouvoir s'intégrer dans une équipe, il faut parfois savoir faire preuve d'autonomie, savoir « se débrouiller seul » justement.

Attention piège : les personnalités velléitaires

Nous entendons par personnalités velléitaires des personnalités secondaires « gonflées » culturellement par la mode, l'envie de ressembler à des modèles, idoles, standards sociaux communautaires, etc. Dans ce cas, le sujet définit un idéal émotionnellement inaccessible pour lui, et, en fait, qu'il ne désire pas, ce qui engendre rapidement ignorance et incompetence sur le sujet. Cela peut faire conclure (à tort) à une incapacité. Si un sujet fait donc une « fixation » sur un idéal qui n'est pas le sien, il en conçoit un désir incantatoire, notamment à l'occasion de réunions sociales, et jamais suivi d'effets. Ou si peu. La personnalité secondaire velléitaire peut donc être confondue (dans le discours) avec un tempérament, en ce sens qu'elle semble idéalisée. Mais la première constitue de véritables dons et vocations (plus ou moins

exprimés mais toujours accessibles) : ce que l'on fait avec aisance et facilité. Alors que les velléitaires font le lit de nos plus grands complexes.

Pourtant, les personnalités secondaires ne sont évidemment pas fondamentalement négatives, sinon elles n'auraient pas pu être sélectionnées par l'évolution des espèces : ainsi, le mode réactionnel (contenant) qu'elles définissent contribue à notre adaptation (évitement du danger, des punitions...). Ce sont elles qui, tout au long de notre enfance et adolescence, nous ont permis d'acquérir de nombreuses compétences, savoir-être, savoir-vivre nécessaires à toute vie en société. Et nous ont permis de nous protéger également parfois de la naïveté ou du naturel irrationnellement optimiste de nos personnalités primaires. Elles sont aussi une part de notre culture ; elles peuvent nous permettre, sous certaines influences positives (un ami, un enseignant, une idole, la mode...), de développer des activités secondaires (des compétences, des sensibilités) dans d'autres domaines que ceux de nos personnalités primaires. En ce sens, elles constituent un enrichissement profitable compatible avec la curiosité et l'ouverture préfrontales. Par contre, et c'est là leur grande limite sur laquelle nous revenons, il leur faut des résultats rapides et gratifiants pour un investissement limité, ce qui n'est pas très rationnel donc préfrontal et représente une grande source de stressabilité comme nous l'avons déjà évoqué.

Exemple

Imaginons un manager de tempérament dit « *Philosophe* » qui aime prendre les choses du bon côté, qui déborde d'optimisme, aime avoir le temps de développer des projets avec son équipe et sait instaurer une ambiance décontractée. Il pourra élargir son champ de compétences à travers la motivation « velléitaire » de son caractère dit de « *Compétiteur* », à l'opposé de son tempérament de « *Philosophe* ». Coaché ou managé de façon adaptée par son supérieur possédant lui-même un tempérament de « *Compétiteur* », s'il sait l'accompagner avec professionnalisme et une certaine décontraction propre à tous les tempéraments en général (= caractéristique de contenant), il pourra s'ouvrir au plaisir de développer une certaine efficacité ou se confronter à des missions s'annonçant difficiles.

Mais la plupart du temps, la ressource positive « velléitaire » des personnalités secondaires est peu profitable et même source de déconvenues. Car au contraire des motivations positives profondes issues des personnalités primaires, les motivations positives des personnalités secondaires sont fluctuantes. Elles ne sont pas ancrées une bonne fois pour toutes mais sont liées

à l'interférence des influences sociales et culturelles et des résultats obtenus rapidement ; elles ont donc tendance à s'effriter parfois jusqu'à disparaître avec le temps, ou à muter en fonction des succès ou des échecs. Elles peuvent ainsi se déprogrammer facilement si elles ne sont plus encouragées par des bénéfices tangibles ou valorisées par l'entourage. Elles ne procurent pas de réel plaisir intrinsèque à l'activité, ce qui est la définition même de la velléité. En somme, elles ont beaucoup d'exigences et développent peu de moyens. La conclusion pédagogique est donc la suivante : parents, enseignants, managers, ne pensez pas que la récompense ancre un comportement durable. Le réflexe conditionné est labile. Non seulement la motivation induite par la promesse s'arrêtera très vite après la récompense, mais cela arrivera aussi même si cette dernière se maintient (accoutumance et principe du toujours plus).

Ainsi, il ne faudra pas confondre les motivations « velléitaires » des personnalités secondaires avec les motivations « profondes » des personnalités primaires. Si, à la base, elles sont positives les unes comme les autres, si leur enthousiasme de départ peut se ressembler parfois jusqu'à s'y méprendre (attention à l'exagération verbale de la velléité), elles n'ont pas le même souffle et la même endurance.

Une motivation « velléitaire » peut en outre se traduire par une envie (plutôt qu'un désir véritable) assez prononcée, une jalousie. Car c'est vraiment le résultat qui importe en velléité et non le plaisir de faire. Parce qu'au fond de soi, on sait bien que l'on ne possède pas cette véritable motivation qui permettrait d'obtenir ce que l'on convoite. C'est ce paradoxe du désir sans moyen qui pousse parfois le velléitaire à mentir, devenir mythomane. Quand on ne sait pas (plus) qu'on possède de vraies motivations (ou quand on les dévalorise), alors on finit par ne plus voir d'autre issue que l'image, l'instant trompeur.

Exemple de motivation « velléitaire » (personnalité positive secondaire ou velléitaire)

« J'aimerais diriger une équipe, cela me plairait. Mais pas une petite équipe : au moins 20 à 30 personnes. C'est excitant de mener une équipe vers un but. J'ai toujours admiré les leaders, on est respecté, cela doit donner un sentiment de puissance incroyable. Et puis c'est tellement gratifiant vis-à-vis de votre famille, de vos amis, les gens vous regardent d'un autre œil. Mais bon, pour l'instant, je n'ai pas eu vraiment les opportunités dans ma vie qui ont fait que... C'est vrai qu'il faut donner de sa personne, et puis on est tout le temps sollicité. Je manque un peu de courage, mais c'est un sacré truc. »

Exemple de motivation « profonde » (personnalité primaire) en miroir

« J'aime diriger une équipe. Ce qui me plaît surtout, c'est de créer une harmonie, de permettre à des gens de se révéler. J'aime découvrir le talent que les gens renferment parfois sans même le savoir. Et puis principalement, ce que je cherche à faire c'est de rassembler autour d'une idée commune, d'un projet. Faire travailler ensemble des gens très différents, mixer des talents, c'est quelque chose qui me passionne. Et ça n'est jamais terminé, c'est un plaisir qui se renouvelle en permanence, il y a toujours des choses à améliorer, à créer. »

C'est le résultat matériel ou social (plus que l'action ou le chemin pour y parvenir) qui est envié dans la motivation « velléitaire », différence fondamentale avec la motivation « profonde ». Cette dernière est naturellement cohérente en ayant les « moyens » de ses « ambitions », pour ne pas dire que le moyen est sa fin... et que le résultat vient de surcroît. Elle se développe donc contre vents et marées, elle est inébranlable, elle a le goût du « faire pour faire », alors que la motivation « velléitaire » sera au contraire au sommet de l'incohérence qui rend stressable.

C'est bien souvent comme cela que l'on se trompe de voie. On occupe des postes pour lesquels on possède des motivations issues de personnalités secondaires (velléitaires ou non) qui ont été largement encouragées et soutenues par notre entourage familial qui, croyant bien faire, nous a poussé dans une voie qui n'était pas la nôtre. Tant qu'on est jeune, on croit que ce sont de vraies motivations, que les études sont difficiles et c'est normal, que ça ira mieux après les examens, ou dans la vie professionnelle, que ce sera différent quand on sera payé, bien payé, que l'on pourra diriger, faire faire aux autres, avoir la reconnaissance, la compétence acquise. Bref, on n'attache pas d'importance aux voyants rouges, aux « warnings ». On ne prend pas vraiment de plaisir mais ça a l'air normal, on sent un peu d'anxiété, mais on se dit que c'est ça « être passionné » (« ceux qui n'ont pas de trac n'ont pas de talent », entend-on souvent comme pour mieux se rassurer, collectivement). Et puis le plaisir, le vrai... on ne peut le trouver dans le travail ! Faut pas rêver ! Alors, on agit au nom de la raison, de la maturité, de la religion, du mérite, du plaisir fait à papa-maman, de la nécessité matérielle, des prêts à rembourser... Au nom du fait qu'on n'a pas le temps, plus le temps, pas le droit de réfléchir, de se tromper, de corriger le tir. Parce que réfléchir, c'est du temps perdu. Et qu'est-ce que ça change, d'ailleurs, ce qui est à faire n'est-il pas à faire ? À moins que... tout cela ne soit qu'une farce, une erreur historique, individuelle, familiale et même culturelle.

Car tout cela est-il si normal ? Lorsque la démotivation s'installe progressivement, s'accroît au fil des années, qu'on a de plus en plus de mal à se relancer, des creux motivationnels de plus en plus longs et profonds, qu'il faut sans cesse se motiver, qu'on ne comprend pas, qu'on a beau être encouragé, même augmenté régulièrement, qu'on finit par se dire que la vie est dure, que le travail devient un fardeau pire que les études, sans espoir, que l'on attend la retraite comme seul avenir, et qu'on se culpabilise d'être ainsi, que les ministres le confirment à la télé en nous disant que nous ne travaillons pas assez...

Tout ça parce qu'on ne se connaît pas vraiment ou, plus grave, parce que l'on croit se connaître. Parce que l'on ignore peut-être ses personnalités primaires enfouies sous des couches de personnalités secondaires.

Quand les caractères dominent les tempéraments

Ainsi, les aspects négatifs (« Ce que je n'aime pas faire ou être, ce qui me dérange... ») et « velléitaires » (« Ce que je voudrais tant être ou faire sans y parvenir ») qui caractérisent les personnalités secondaires constituent selon nous le fondement de nombreux complexes et blocages : « Je n'aime pas ce que je suis. » (dévalorisation d'une personnalité primaire par une personnalité secondaire négative) et « Je n'arrive pas à devenir ce que je voudrais être. » (personnalité secondaire velléitaire). Sous-entendu : ce qu'il faudrait être pour être quelqu'un « de bien » (aux yeux des autres, de certains autres).

Exemples

Une personnalité primaire extravertie et insouciant (par idéal) qui se heurtera à une éducation rigoriste et sécuritaire (culturelle et sociale), pourra développer une personnalité secondaire suffisamment intense pour bloquer elle-même l'expression de sa propre personnalité primaire, en la dévalorisant à tout propos (« Je suis vraiment irresponsable, inconséquent, voire dangereux parfois. »). Car c'est bien connu, en critiquant tout le temps quelqu'un, on lui fait perdre ses moyens et on exagère ses travers.

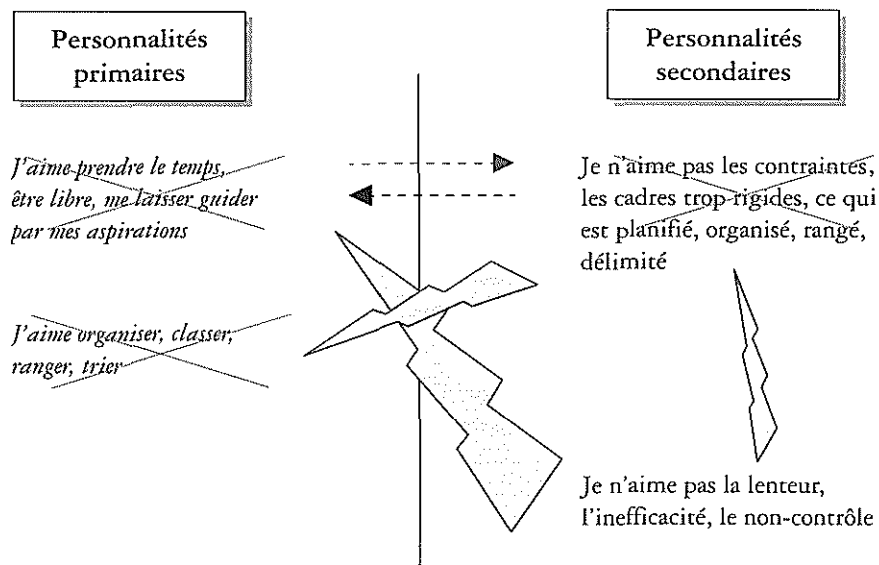
Ou encore, une personnalité secondaire dite « *Compétiteur* » – qui n'aime pas la faiblesse, la naïveté, la mollesse, l'indécision, la passivité, l'attentisme ou la dépendance – aura une fâcheuse tendance à bloquer une personnalité primaire dite « *Participatif* » – qui aime assister, seconder, être managé, faire partie d'une équipe, partager, créer des liens proches et chaleureux –. Et elle aura d'autant plus

de mal à s'accorder avec le besoin de protection de la personnalité primaire dite « Participatif ». C'est donc une véritable foire d'empoigne, un concert dissonant à plusieurs voix internes, qui s'engagent parfois dans nos têtes et que, souvent, nous ne percevons que sous forme de vagues ressentis, suffisamment intenses et négatifs cependant pour nous mettre d'humeur maussade, voire nous rendre un peu déprimé.

Ce sont ces mêmes conflits de personnalités que nous retrouverons et que nous aborderons plus en détail dans la troisième partie, dans la relation qui s'engage parfois entre deux ou plusieurs individus. En fait, nous vivons dans nos têtes, avec nous-même, le même genre de conflit que celui que nous vivons avec autrui.

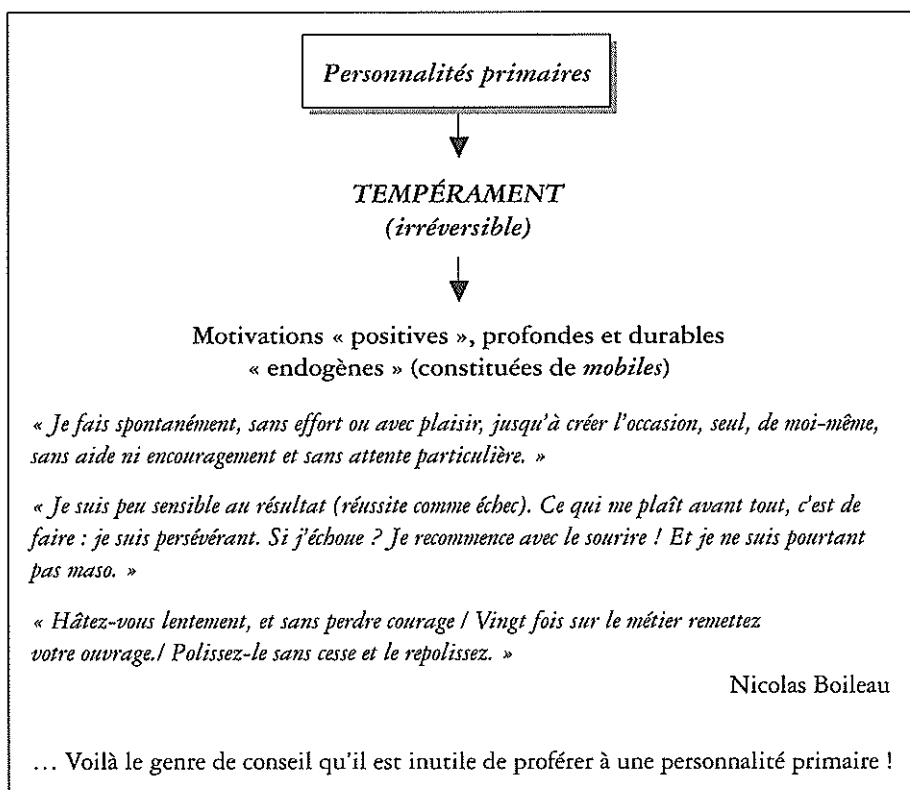
Les personnalités secondaires (aversives, intolérantes) peuvent réprimer des personnalités secondaires aussi bien que des personnalités primaires. Mais, à l'inverse, jamais une personnalité primaire, positive, ne réprimera véritablement une personnalité secondaire (ou alors indirectement, en alimentant une autre personnalité secondaire, comme nous l'avons vu précédemment). Ce sont ainsi des pans entiers de personnalités primaires, et donc de motivations profondes, qui peuvent être masqués, voire bloqués, par des pans de personnalités secondaires.

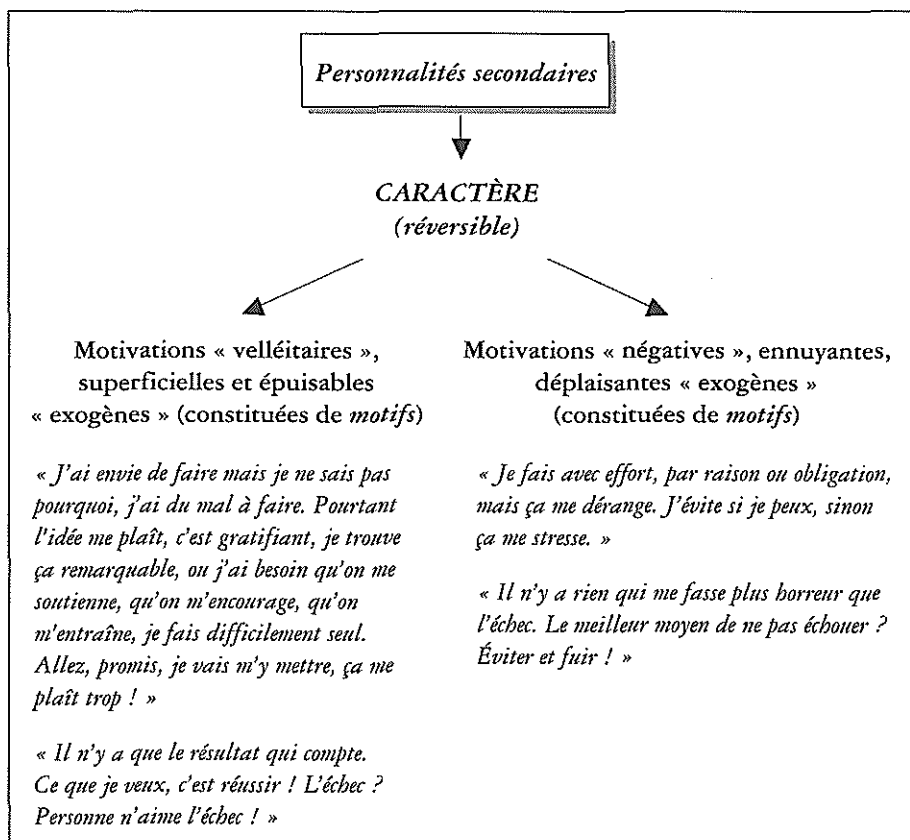
Exemple



Mais pas de catastrophisme, les choses ne sont pas toujours, loin de là, aussi terribles ! Il s'agit juste de montrer les schémas possibles, parfois plus complexes qu'il n'y paraît. En identifiant clairement les éventuels conflits latents entre personnalités, nous verrons comment il est relativement facile de les dénouer le plus souvent. En fait, il ne s'agit « que » d'un rapport de forces (aveugles) qui s'engage entre nos différents pans de personnalités. C'est un peu comme la pratique de la voile ; il faut apprendre à composer avec les éléments pour mieux les traverser et même s'appuyer sur eux. S'y opposer, les refuser ou même les ignorer est vain, pour ne pas dire dangereux. Ils sont plus forts que nous, au sens propre comme au sens figuré. Il faut juste savoir les gérer, en commençant par les accepter (sans se résigner). Les accepter, c'est le plus sûr moyen de les identifier et... de les gérer. Et, en les acceptant, leur force devient la nôtre, au service de nos objectifs.

Récapitulons





Notre modèle de personnalités

Jusque-là, nous avons abordé les personnalités essentiellement sous l'angle des « contenants » qu'elles représentent, c'est-à-dire du mode sur lequel elles se sont constituées et la physiologie dont elles sont issues. Il est temps de découvrir les types de « contenus » qu'elles ont traités, filtrés, tordus et formatés à leur façon. Ce qui leur a donné, en définitive, leur texture, leur saveur, leur identité pour déboucher sur nos motivations profondes et durables.

Pour cela, il est nécessaire de bien reconnaître les origines biologiques des personnalités et, ainsi, mieux en saisir leur logique interne. Ce qui sera précieux quand nous aurons à identifier les personnalités de nos collaborateurs, clients ou autres partenaires, comme de nous-même, dans la vie de tous les jours.

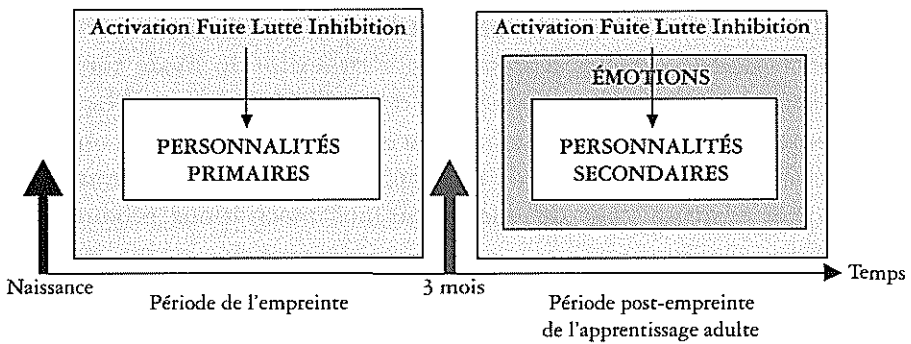
Les quatre trames de personnalités

Nous avons vu dans la première partie, que le principe de continuité et d'emboîtement permettait de reconstituer la lignée *phylogénétique*¹ de nos différents états fonctionnels : états de stress/calme → émotions → motiva-

-
1. Notre structure biologique en général et celle de notre cerveau en particulier garde les traces de l'évolution des espèces et de certaines « filiations » entre divers tissus anciens et d'autres plus récents. Que ce soit sur les plans anatomique, embryologique, cellulaire (histologique), biochimique ou fonctionnel, on retrouve certaines parentés entre tissus et systèmes différents qui peuvent s'expliquer par une duplication de gènes ancestraux communs qui ont ensuite évolué chacun pour leur compte, mais en gardant cette parenté originelle.

tions. Au cours de ce chemin de *filiation*, les états successifs générés perdent en intensité en même temps qu'ils s'affinent. Et leur fonction devient de plus en plus structurante, régulatrice, stabilisatrice. Une motivation conditionnelle est moins intense et douloureuse qu'une émotion négative mais également moins labile ; l'émotion négative est elle-même moins intense et douloureuse qu'un état de stress mais également moins impulsive. Au fur et à mesure que l'on s'élève dans la lignée émotionnelle, les caractéristiques de « contenus » de ces grands états sont donc de plus en plus « froides », mais elles ne perdent pas pour autant un certain « contenu » qui fait leur essence commune. Certaines caractéristiques de fond restent en effet les mêmes.

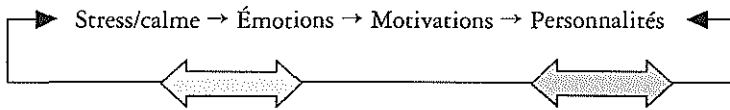
La genèse des personnalités



Les personnalités orientent, à l'âge adulte, tout notre système motivationnel et émotionnel. Émotions, motivations et personnalités constituent les agents biologiques qui permettent à l'individu, non pas seulement de survivre, mais de (bien) vivre. Les grands états de stress/calme sont donc, comme pour les émotions et les motivations, à l'origine de nos personnalités. Ce sont eux (fuite, lutte, inhibition et activation de l'action) qui donnent leur coloration et leur contenu à nos personnalités. Ces dernières sont au bout de la chaîne de filiation (dite « phylogénétique/ontogénétique¹ ») de notre système émotionnel et motivationnel de vie.

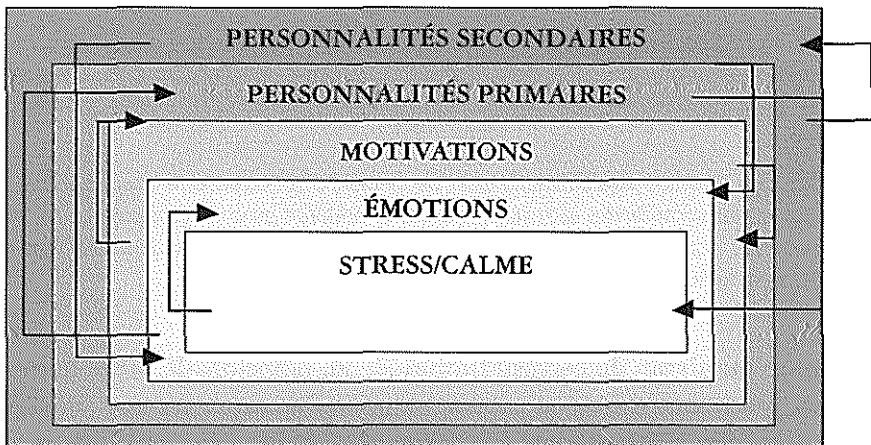
1. L'ontogenèse est la façon dont un organisme se construit au cours de l'embryogenèse en reproduisant, en accéléré, les principales étapes de la phylogenèse, c'est-à-dire de l'évolution des espèces. On dit souvent que l'ontogenèse résume la phylogenèse.

La chaîne de filiation de notre système
émotionnel et motivationnel



Nous pourrions également représenter cet ensemble comme un jeu de poupées russes, dont l'interaction est à double sens, en réseau.

Notre système émotionnel et motivationnel en réseau



Ainsi, sous un certain angle, nous pouvons dire que les motivations sont les « contenus » des personnalités qui, elles-mêmes, en sont leurs « conte-nants ». De la même manière que les émotions sont les « contenus » des motivations. Rappelons néanmoins, là encore, que, au-delà de ce principe de continuité et d'emboîtement, chacun de ces grands états fonctionnels (stress/calme, émotions, motivations, personnalités) se manifeste également indépendamment des autres. Le principe d'emboîtement est avant tout « généa(bio)logique » (ontogénétique). Car une émotion peut, par exemple, se déclencher à tout moment et interagir avec un pan de personnalité aussi bien qu'une personnalité peut être à l'origine du déclenchement d'une émotion.

Témoignage

De l'émotion à la personnalité

« Au cours d'une présentation à un client, celui-ci me pose une question que je n'avais pas prévue. J'éprouve une émotion de surprise (pulsion reptilienne ou émotion dite primaire en fuite) qui va vite se transformer en embarras (émotion dite sociale en fuite). Puis cette émotion va résonner avec ma personnalité dite "Gestionnaire" qui aime anticiper (primaire) mais surtout qui déteste l'imprévu (secondaire) ; soit je parviens à me reprendre, soit je vais aggraver mon stress de fuite (agitation), lequel peut aussi basculer en lutte (agacement) ou inhibition de l'action (abattement) ».

De la personnalité à l'émotion

« J'ai une personnalité primaire dite "Novateur". J'aime notamment expliquer, démontrer (motivation primaire et profonde). Mon patron me pose une question sur le rapport que je lui ai remis la veille, il n'a pas compris le passage le plus important. Je me sens calme, je rassemble mes idées, je l'interroge pour bien saisir ce qui lui a échappé. Je me sens dans mon élément (émotion de « détente », associée au calme reptilien) et cela me donne l'occasion d'approfondir avec lui mes pensées sur ce point ou même d'en générer de meilleures.

Aussi bien, si je possède également le pan de personnalité secondaire (par exemple, je n'aime pas ne pas comprendre et je suis facilement impatient avec les gens qui eux-mêmes ne comprennent pas ou ne cherchent pas à comprendre), je pourrai ressentir de l'agacement (émotion, voire stress de lutte) ».

En somme, au niveau du cerveau limbique, où, rappelons-le, siège le cœur de notre sentiment d'être ou *conscience-noyau* (Damasio), les personnalités constituent une structuration « supérieure ». Mais, bien que situées au cœur de notre cerveau conscient, elles ne nous sautent pas aux yeux, car elles constituent un niveau d'organisation tellement élevé, dont notre conscience est tellement imprégnée, que nous sommes littéralement le nez dessus. En systémique, on dit que l'on ne peut pas voir la maison dans laquelle on se trouve. Elles sont trop constitutives de notre conscience pour que nous en soyons réellement conscients. Sans contraste, comment percevoir ? Nous savons que nous pensons et agissons ainsi mais nous ne savons pas pourquoi ni comment. Et lorsque nous mesurons enfin ce que signifie notre personnalité « vue de l'extérieur », pour une autre personnalité, nous en faisons quelque chose de sacré quand nous n'évoquons pas une quelconque fatalité. « On est comme on est, on ne se change pas ! », entend-on bien souvent. Ce qui est, on l'a vu, à la fois vrai (dans les cas des personnalités primaires) et plutôt faux (dans le cas des personnalités secondaires).

Notre personnalité se crée et se développe au gré des expériences vécues, depuis la toute première enfance et jusqu'à la fin de l'adolescence et même de la vie, sur le support des quatre grands états reptiliens (instinctifs) que sont la fuite, la lutte, l'inhibition de l'action et l'activation de l'action.

Nous avons vu que ces quatre grandes pulsions sont des cas à part. En tant que pulsions reptiliennes, elles ont une intensité toute « primitive ». Et, à l'intérieur même de ce cadre reptilien, elles ont le statut particulier et prioritaire : celui de la survie, celui des pompiers qui actionnent leurs sirènes et que l'automobiliste moyen laisse passer. En tant que système d'alarme, elles supplantent et asservissent, toutes affaires cessantes, toutes les autres pulsions à leurs nécessités de l'instant. Elles constituent en fait des méta-pulsions : l'anxiété (état dit de fuite), l'agressivité (état dit de lutte), le découragement (état dit d'inhibition de l'action) ou le bonheur (état dit d'activation de l'action) modifient ainsi en profondeur toutes nos autres pulsions « basiques », comme le sommeil, l'appétit, la sexualité... Elles s'avèrent donc particulièrement programmant au point de venir, littéralement, « s'imprimer » dans notre cerveau limbique, au moment où celui-ci est en pleine maturation.

Cette prédominance de base est encore accentuée par la situation singulière de la période immédiatement postnatale : le cerveau reptilien n'y rencontre pas grande concurrence émotionnelle interne (lui seul est mature) ou externe (peu d'afflux sensoriels puisque le cortex sensori-moteur est également largement immature). Ces états de stress et de calme vont donc pouvoir régner en maître sur notre système limbique primitif et fixer nos personnalités.

Entrons maintenant au cœur de nos personnalités, voyons à quels grands traits de personnalités donnent naissance ces états reptiliens.

Les personnalités issues de l'état reptilien d'activation de l'action

C'est un état particulier, même si c'est un état comme un autre, dans la mesure où, à la base, c'est un état neutre émotionnellement qui se manifeste lorsque l'individu n'est confronté à aucun danger, aucune menace, parcouru d'aucune préoccupation. Nous pourrions dire que c'est un état « par défaut », puisque c'est l'état dans lequel spontanément nous basculons si nous ne sommes soumis à aucune menace ni aucun danger immédiats. Il correspond à l'état de calme, de bonheur ou de joie, sur le plan des

méta-pulsions ou émotions primaires¹, ou encore de sympathie, sur le plan des émotions sociales². Il génère donc des personnalités observatrices, posées, réfléchies, voire distancées, *a priori* équilibrées, mais également épicuriennes, positives, détachées, se laissant aller au plaisir et à la facilité. Sur le plan professionnel, les individus structurés en activation de l'action donnent des concepteurs, des chercheurs, des penseurs mais ils peuvent également afficher des qualités de managers ou de « régulateurs » au sein des équipes.

Les personnalités issues de l'état reptilien de fuite

Rappelons que l'état d'origine se manifeste à travers un vécu d'anxiété et d'agitation pour déclencher la fuite et ainsi échapper au danger. Les émotions qui lui sont rattachées sont la peur, l'inquiétude et la surprise pour les émotions primaires et la gêne, la honte et l'embarras pour les émotions sociales. Un tel état émotionnel structurera donc une personnalité qui, pour « satisfaire » son inquiétude ou sa gêne, s'épanouira soit à travers le mouvement, au sens premier du terme, soit à travers l'occupation ou la préoccupation. Ce qui caractérise le plus, en effet, les personnalités dites de fuite, c'est leur « activisme » si l'on peut dire (elles s'activent au sens le plus littéral du terme). Il faut qu'elles bougent, d'une manière ou d'une autre, même sur place. Ce sont des personnalités qui ne restent jamais les deux pieds dans la même chaussure, qui ont toujours quelque chose à faire, qui s'occupent (tempérament) ou se préoccupent (caractère), qui agissent tellement qu'elles se montreront, nous verrons comment, et *a priori* paradoxalement, soit créatives, soit sécuritaires. Sur le plan professionnel, des métiers dans les domaines de la communication, du commerce, du sport, de la création, de l'art, mais également, de la gestion, de l'administration et des finances ou encore de la sécurité et de l'immobilier leur conviendront parfaitement. Nous reviendrons plus loin sur ce paradoxe.

-
1. Terme emprunté à Antonio R. Damasio, *Le sentiment même de soi. Corps, émotions, conscience*, op. cit. et *Spinoza avait raison. Joie et tristesse, le cerveau des émotions*, op. cit. Voir le glossaire en fin d'ouvrage.
 2. Autre terme emprunté à Antonio R. Damasio (mêmes références) ; les émotions sociales incorporent largement les émotions primaires mais en étant plus nuancées selon les règles de vie implicites ou explicites induites par les groupes sociaux auxquels les individus appartiennent. Voir également le glossaire en fin d'ouvrage.

Les personnalités issues de l'état reptilien de lutte

L'état d'origine est l'agressivité qui permet d'affronter le danger lorsqu'il devient réellement menaçant et que l'on ne peut plus fuir, lorsque l'on a plus qu'une solution : « Dominer la situation ou l'adversaire. » Les vécus émotionnels primaires¹ les plus spontanés en sont la colère ou la rage mais aussi le dégoût, et les vécus émotionnels sociaux, le mépris, l'arrogance ou encore la susceptibilité. Cet état émotionnel générera ainsi une personnalité qui, pour « satisfaire » son besoin de domination, s'épanouira à travers l'esprit de conquête. Ce qui caractérise le plus les personnalités dites de lutte, c'est leur propension à diriger et décider, à posséder un certain goût pour le pouvoir, sans que celui-ci constitue un quelconque abus. Pour ces personnalités-là, c'est un réel plaisir d'exercer ce pouvoir, mais un plaisir pour soi-même, qui ne cherche à s'affirmer au détriment de personne. Sur le plan professionnel, les individus structurés en lutte seront particulièrement dans leur élément, bien sûr, à des postes de décision ou d'organisation stratégique. Les métiers ainsi que les fonctions où il y a des défis à relever, des projets à bâtir et à développer, leur seront également spécialement appropriés. Mais là encore, comme pour les personnalités dites de fuite, nous retrouverons un paradoxe sur lequel nous ferons bien sûr toute la lumière, à savoir que nous rencontrerons aussi bien des personnalités combatives et pragmatiques que des personnalités se positionnant résolument « au-dessus de la mêlée » et s'affranchissant des « luttes de terrain ».

Les personnalités issues de l'état reptilien d'inhibition de l'action

À la base, il s'agit d'un état d'abattement pouvant aller jusqu'à la léthargie. C'est un état de dépression, dans son sens le plus littéral, qui se justifie par une succession d'états précédents de mise sous pression (état de fuite puis de lutte). Nous avons vu en effet, dans la première partie, que le principe d'emboîtement et de continuité anime les états de stress eux-mêmes qui, en se relayant, permettent à l'individu de s'adapter à l'évolution et à la nature du danger (et ainsi de maximiser ses chances de survie). La fonction de l'état d'inhibition de l'action est de boucler la boucle de gestion du

1. Voir émotions primaires.

stress, en quelque sorte, en donnant les moyens à l'individu de « recharger ses batteries », de « se refaire une santé nerveuse », en « se réinitialisant », en débranchant ou en freinant le système émotionnel à haute dépense d'énergie induit par les états de fuite puis de lutte. Nous retrouvons dans l'état d'inhibition de l'action les émotions primaires de tristesse ou de morosité ainsi que les émotions sociales de culpabilité mais également de gratitude ou d'admiration. Cet état émotionnel aboutira à une personnalité qui, pour « satisfaire » son besoin de dépression, donnera naissance à une personnalité qui se ressourcera à travers le partage avec autrui, que ce soit dans un rapport de protection de soi ou de don de soi. Ces personnalités seront facilement chaleureuses, sentimentales, affectives ou, au contraire, plus froides mais disponibles, patientes et compréhensives, voire altruistes. Là aussi, il existe un paradoxe sur lequel nous reviendrons. Sur le plan professionnel, cela donnera des individus qui s'épanouiront dans l'assistanat, le social ou l'humanitaire, qui aimeront le travail d'équipe ou venir en aide à autrui.

À nuancer...

Même si les personnalités s'inscrivent dans la lignée des états de « stress/calme », il faut bien se garder de les amalgamer avec ces mêmes états pulsionnels. La personnalité est une photo limbique de pulsion reptilienne. Il faut par exemple bien différencier une personne réellement calme (c'est-à-dire qui n'est pas stressée), quel que soit son trait de personnalité, d'une personnalité, même en activation d'action (photographie de l'état reptilien de calme à l'origine) mais stressable tout autant que n'importe quelle autre personnalité, et parfois stressée donc, qui pourra masquer son stress derrière une philosophie de calme – qui n'est qu'un style, son style ! – et seulement ici de façade (sa personnalité). En effet, les personnalités en activation de l'action, par leur nature même, correspondent à ces individus que l'on appelle dans le langage courant les « faux calmes » ; ils sont plus posés que calmes car ils n'en sont pas moins stressables et souvent tout aussi stressés que d'autres. Ainsi, chaque grand trait de personnalité est submergé par les quatre grands états pulsionnels ou par toutes sortes d'émotions (désirs, aversions, culpabilité, honte, fierté...), indépendamment de sa nature profonde.

Il ne faut pas voir non plus une quelconque hiérarchie de valeurs entre les quatre grandes structurations de la personnalité. Elles constituent chacune

des manières d'être au monde, « biologiques », essentielles à la vie même de l'individu, singulières – mais aux déclinaisons multiples – et complémentaires entre elles. Chacune possède ses valeurs sans rassembler toutes les valeurs¹.

Au risque de paraître caricatural, citons, pour exemples, des personnalités célèbres qui, chacune à leur manière, en fonction de leur tendance dominante, et dans des registres bien évidemment divers, ont enrichi notre culture à travers les époques :

- Activation de l'action : Nelson Mandela, Albert Einstein, Amadeus Mozart ;
- Fuite : Federico Fellini, Montaigne, Woody Allen ;
- Lutte : Victor Hugo, Pablo Picasso, Charles de Gaulle ;
- Inhibition de l'action : Marilyn Monroe, l'abbé Pierre.

Ces exemples vous surprennent ? En effet, quel est le point commun entre la personnalité de Marilyn Monroe et celle de l'abbé Pierre ? Entre Federico Fellini et Montaigne ?... Réponse quelques pages plus loin.

1. Car la logique darwinienne est bien d'avoir sélectionné tout ce qui était viable, et rien que ce qui l'était. De multiples stratégies, toutes viables à leur façon, qui ajoutent leur potentiel à ceux de l'espèce : en matière de comportements, de motivations ou de stratégies sociales, cette diversité a largement permis l'extraordinaire capacité que montre notre espèce de conquérir les continents, s'adapter aux conditions les plus extrêmes, créer de multiples cultures et disciplines. La richesse est en toute personnalité primaire. Mais la réussite sociale est dans le... casting : chaque personne à la bonne place ou plutôt dans la bonne manière de faire, de voir, de comprendre. Bref, la société efficace doit disposer d'outils diagnostiques et pédagogiques adaptés à cette diversité. Verra-t-on bientôt des annonces du genre : entreprise recherche sagittaire pour embaucher ou manager des sagittaires ? Car sur le fond, c'est bien d'abord cela : qui manage qui, quelle connaissance en a-t-il ?

ET VOUS

D'APRÈS VOUS, QUELS SONT LES GRANDS ÉTATS ÉMOTIONNELS DOMINANTS DE VOTRE PERSONNALITÉ ?

.....

.....

.....

POURQUOI ?

.....

.....

.....

TROUVEZ DES EXEMPLES CONCRETS D'ACTIONS QUE VOUS ENTREPRENEZ OU D'ATTITUDES QUE VOUS AFFICHEZ QUI PERMETTENT DE JUSTIFIER ET VALIDER VOTRE INTUITION.

.....

.....

.....

Mais une autre question se pose : pourquoi, chacun passant nécessairement, tout au long des trois premiers mois de vie postnatale, par chacun des quatre grandes méta-pulsions reptiliennes, tel individu sera structuré majoritairement dans telle ou telle personnalité ; en fuite plutôt qu'en lutte, en inhibition de l'action ou en activation de l'action ? La structuration de personnalité commence, nous l'avons vu, à « s'imprimer » dès les premières heures après la naissance, à un âge où le nourrisson perçoit mieux ses propres réponses que les stimulus qui les déclenchent. Il semble donc que ce soient la ou les méta-pulsions qui se sont les premières imposées, qui aient une meilleure probabilité de se reproduire¹ et de constituer la trame des structures de personnalités de l'individu.

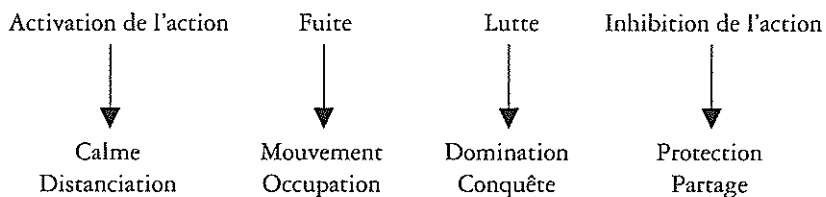
1. Selon les lois de l'apprentissage déjà décrites, et notamment les théories neuronales de Hebb, qui montrent qu'une synapse se potentialise, c'est-à-dire augmente ou diminue son potentiel d'activation selon les expériences antérieures, on s'aperçoit que les synapses ayant déjà fonctionné positivement ont toutes les chances de refonctionner prioritairement sur celles n'ayant pas encore fonctionné. Ce système dit de renforcement tend à stabiliser les comportements et à leur éviter une dispersion totale et purement aléatoire. Ce mécanisme, à l'origine des personnalités secondaires, est déjà à l'œuvre pendant l'empreinte. Cette dernière ne fait que pérenniser le résultat de ce premier tri.

Nous sommes cependant rarement « colorés » par une seule personnalité primaire. Par ailleurs, les éléments de personnalité qui se mettent en place plus tardivement (personnalité secondaire) sont toujours fortement marqués par les méta-pulsions reptiliennes mais bien sûr aussi plus ouverts à l'influence extérieure (importance du cadre familial et socioculturel notamment). Ils viendront ainsi enrichir, dans une certaine mesure, la ou les personnalités primaires. De fait, il n'est pas rare, sur l'ensemble des personnalités primaires et secondaires, qu'un individu possède peu ou prou certaines facettes des quatre grandes trames de personnalités. Mais il s'exprimera bien sûr à travers ses schémas préférentiels les plus profonds (personnalité primaire) ou les plus valorisés par son éducation ou sa culture (personnalité secondaire).

Synthèse

Notre système émotionnel est à la base de notre personnalité

Quatre états émotionnels de base
donnent
quatre grandes trames de personnalités



Les personnalités orientent tout le système
motivationnel et émotionnel de l'individu

Les personnalités constituent les « contenants »
dont les motivations sont les « contenus »

Et de façon plus opérationnelle, ce que l'on peut retenir...

	Activation de l'action	Fuite	Lutte	Inhibition de l'action
Émotions primaires	Calme Bonheur Joie	Surprise Inquiétude Anxiété Peur	Colère Rage Dégout	Tristesse Morosité Abattement
Émotions sociales	Sympathie	Honte Gêne Embarras	Mépris Arrogance Susceptibilité	Culpabilité Gratitude Admiration
Personnalité	Posée Réfléchie, voire distancée Épicurienne Positive...	Aimant le mouvement, bouger, s'occuper, s'affairer, s'activer...	Esprit de conquête Propension à diriger, décider...	Partage avec autrui Chaleureuse Sentimentale Affective Altruiste Solidaire...
Profession	Concepteur Chercheur Penseur Manager Régulateur...	Communication Commerce Sport Création Art Gestion Finances Sécurité...	Postes de décision Organisation stratégique Coordination Défis à relever Projets à bâtir ...	Assistanat Social Humanitaire Travail en équipe Aide à autrui ...

Les modulations par l'extraversion ou l'introversion

Mais, dans notre modèle, le « contenu » des personnalités ne s'arrête pas là. Et heureusement, pourrions-nous dire. Car la fonction des personnalités est bien de diversifier les potentialités sociales et de nous permettre de nous adapter collectivement à notre environnement.

Ainsi, le processus d'adaptation des trois premiers mois pousse sa logique jusqu'au bout en permettant au nourrisson de s'adapter jusques et y compris dans les situations où il se sentira en échec, au-delà de la réponse pulsionnelle ou émotionnelle qu'il a pu trouver dans un premier temps.

Et, des quatre grandes méta-pulsions reptiliennes (AFLI* pour : Activation de l'action, Fuite, Lutte et Inhibition de l'action), naissent... huit personnalités primaires. En effet, l'empreinte photographie l'état pulsionnel du moment. Or, « l'objet photographié » n'est pas exactement le même lors-

que la pulsion est en état de réussite (ce qui correspondrait à fuir dans les grands espaces par exemple) ou lorsqu'il est en état d'échec (chercher à se cacher). C'est pourquoi nous avons décrit une personnalité en *Fuite Réussie* et une autre en *Fuite Empêchée*.

Ceci est bien sûr vrai pour les tempéraments, mais aussi pour les caractères. Lorsque nous échouons, en tant qu'enfant ou adulte, dans notre stratégie d'échappement par rapport à ce que nous percevons comme un désagrément ou une menace, nous renforçons par exemple notre caractère de *Fuite Empêchée*.

Ce qui fait seize personnalités issues de quatre méta-pulsions reptiliennes, comparables deux à deux et quatre à quatre.

Personnalités	Primaires		Secondaires	
Activation de l'action	Activation Réussie I	Activation Empêchée I	Activation Réussie II	Activation Empêchée II
Fuite	Fuite Réussie I	Fuite Empêchée I	Fuite Réussie II	Fuite Empêchée II
Lutte	Lutte Réussie I	Lutte Empêchée I	Lutte Réussie II	Lutte Empêchée II
Inhibition de l'action	Inhibition Réussie I	Inhibition Empêchée I	Inhibition Réussie II	Inhibition Empêchée II

Chaque état émotionnel se déclinera en deux sous-états, selon que le nourrisson se sera perçu de manière répétée et suffisamment intense (même si un style se détermine sans doute très vite), dans un état donné, en situation de succès ou en situation d'échec. Ces deux sous-états permettront au nourrisson d'ajuster ses conduites à ses propres ressentis, quel qu'en soit le déroulement (positif comme négatif).

Lorsque le nourrisson aura été satisfait, de manière répétée et/ou suffisamment intense, dans un état émotionnel donné, selon la reproduction de tel ou tel scénario privilégié, il « inscrira » un état de personnalité dit « réussi ». Dans le cas contraire, il « imprimera » un état de personnalité dit « empêché ».

Là encore, comme pour les quatre grands traits de personnalités, il n'y a aucune hiérarchie de valeur entre les états « réussis » et « empêchés », car

leur principe même est bien de permettre l'adaptation à une situation donnée. Ils interviennent en complémentarité l'un de l'autre par emboîtement ou bascule ; le second (état « empêché ») prendra le relais du premier (état « réussi ») afin de pouvoir gérer la situation d'échec du premier. Ils induiront simplement, de la même manière que les grandes méta-pulsions reptiliennes, deux manières d'être au monde dans un état émotionnel donné, donc deux styles différents de personnalités, voire opposés, à partir d'une même méta-pulsion reptilienne.

À ce stade, nous insistons sur le fait que si l'état « empêché » pulsionnel est souffrant, il ne l'est plus en tant que personnalité, primaire comme secondaire. Car si l'état secondaire peut au fil de la vie devenir lui aussi souffrant, c'est de son propre échec qu'il souffre, non de celui de l'état reptilien photographié au moment de l'empreinte. La photographie limbique d'un état reptilien le dépouille donc totalement de sa coloration pulsionnelle (« chaude »). Elle y substitue sa propre coloration émotionnelle et motivationnelle, qui dépend directement et immédiatement de la poursuite et du succès de ses objectifs propres. Ainsi, si le reptilien se soucie de réussir ou non sa fuite (pour échapper à un danger), le limbique se soucie de réussir ou non la stratégie au service de son idéal (classer, ranger, gérer par exemple en Fuite Empêchée).

Autrement dit, une personnalité peut bien être elle-même en état émotionnel d'échec donc souffrante, c'est le cas par exemple d'une secondaire (caractère) en situation d'échec. Mais ce n'est pas sa « structure empêchée » qui en est la cause, c'est « l'état émotionnel » de frustration dans lequel elle se trouve à un instant donné (ceci étant de surcroît surtout vrai pour les personnalités secondaires). Par exemple, la personnalité secondaire de Fuite Empêchée ne souffrira pas de ses dynamiques empêchées de rangement, classement, etc. mais de l'échec de celles-ci (désordre, désorganisation, etc.). Pour éviter de graves confusions, nous avons donc choisi de ne pas nommer « état émotionnel réussi » ou « état émotionnel empêché » les postures adoptées par les personnalités : que penser en effet d'une personnalité de Lutte Empêchée (structure) secondaire en état émotionnel réussi (elle a réussi un challenge, donc elle est « heureuse ») ? La nommer par exemple « Lutte Empêchée (secondaire) Réussie » ? C'est pourquoi nous préférons parler d'états émotionnels de succès ou d'échec (par exemple de « Lutte Empêchée (secondaire) en situation de succès » (ou encore en « bonne case »).

Synthèse

Quatre états pulsionnels de base donnent quatre grandes trames de personnalités qui elles-mêmes se déclinent selon deux sous-états ; « réussi » ou « empêché ».

En conséquence, nous aboutissons ainsi à huit contenus ou grands types de personnalités que nous avons nommés Bio-Types®.

Chaque Bio-Type® est doublé puisqu'il se constitue aussi bien durant la période de l'empreinte (personnalité primaire ou tempérament) que durant la période post-empreinte de l'apprentissage adulte (personnalité secondaire ou caractère).

Il en résulte donc, au total, 16 composantes de personnalité : 8 personnalités primaires ou tempéraments et 8 personnalités secondaires ou caractères.

Les paradoxes motivationnels

Ce « dédoublement de personnalités » à partir de chacune des quatre grandes trames de personnalité est donc l'explication du paradoxe motivationnel que nous avons déjà évoqué au chapitre précédent.

En effet, *une personnalité dite de fuite*, d'un côté révélera des talents de créativité ou s'épanouira à travers son goût pour l'aventure, si elle s'est constituée en état « réussi », nous avons nommé celui-ci « *Animateur* » ; alors que d'un autre côté, elle sera sécuritaire et sédentaire, si elle s'est établie selon l'état « empêché », nous avons nommé celui-là « *Gestionnaire* ». Cela donne deux types de personnalités à l'opposé, mais qui partagent néanmoins ce même tempérament de fuite fait d'« activisme » ou de besoin de mouvement ou d'occupation, que celui-ci soit extraverti (état « réussi ») ou introverti (état « empêché »). Impulsif ou réfléchi. Au demeurant, un même individu peut développer les deux types de personnalités, ce qui, notamment à travers les personnalités secondaires, pourra instaurer des conflits intérieurs plus ou moins marqués, sources d'incohérences et donc de stress, qu'il s'agira de savoir gérer. Mais nous y reviendrons.

De la même manière, *les personnalités dites de lutte* seront motivées à la base par le besoin de domination ou de conquête, mais selon deux tempéraments, là aussi, très différents, voire opposés : l'état « réussi » veillera, avant tout, à ce que les choses se fassent dans une certaine facilité en privilégiant notamment l'harmonie des groupes qu'il entend coordonner, diriger ou mener, nous l'avons appelé « *Stratège* », quand l'état « empêché » fera preuve d'une exigence d'esprit résolument affichée et revendiquée qu'il appliquera aussi bien à soi-même qu'à autrui, car ce sera le défi à relever qui primera sur toute autre considération, nous l'avons appelé « *Compétiteur* ».

Pour le premier, ce sera « tous avec moi ! », quand le second s'épanouira dans des challenges plus solitaires et parfois même « seul contre tous »... et contre tout. Pour le premier, l'art et la manière sont essentiels ; pour le second, c'est l'efficacité qui compte avant tout, même si tout le monde ne suit pas. Et son plaisir se trouve bien dans cette originalité-là.

« Nous n'avons pas les mêmes valeurs ! »

Il est nécessaire d'apporter ici une précision afin de ne pas se méprendre sur l'état d'esprit qui anime chacune des personnalités, notamment en ce qui concerne les personnalités dites de lutte, et *a fortiori* de Lutte Empêchée (« Compétiteur »), laquelle pourra paraître, à ceux qui ne la possèdent pas, parfois quelque peu « brutale » ou « sans cœur ». Au contraire, à ceux qui la possèdent ou la comprennent, elle pourra paraître valeureuse ou louable !

Les personnalités sont à la base de tout notre système de valeurs et d'anti-valeurs puisqu'elles définissent aussi bien nos idéaux (ce qui nous motive, personnalités primaires ou tempéraments) que nos aversions (ce qui nous dé motive, personnalités secondaires ou caractères). Elles sont et elles agissent avant tout pour elles-mêmes, en aucun cas contre autrui, même si elles peuvent se montrer parfois réactives (principalement les secondaires, quand elles sont confrontées à leurs anti-valeurs). Mais ce sera toujours dans un esprit de défense (des valeurs qu'elles portent en elles) et non pas d'attaque. Car le système de valeurs, propre selon nous aux personnalités néo-limbiques, exclut toute « loi de la jungle »¹. Chaque action motivée par une personnalité n'est pas sans objet, mieux que cela, nous l'avons vu, sans idéal. En fait, c'est là une des caractéristiques fondamentales du cerveau limbique qui structure nos personnalités. Celui-ci permet à l'individu de reproduire (tout au moins il s'efforce de le faire) ce qu'il a appris comme lui étant profitable (à travers les personnalités primaires) ou d'éviter (quand il le peut) ce qu'il a appris comme lui étant nuisible (à travers les personnalités secondaires). Cela ne veut pas dire qu'il ait raison pour autant car, en l'occurrence, il ne raisonne pas. Mais, en définitive, il adhère à ce en quoi il croit ou ce qu'il a appris à croire.

Les réactivités qui naissent entre les différentes personnalités ne sont pas, la plupart du temps, et nous le verrons dans la troisième partie, dues au fait qu'elles sont dénuées de valeurs et que, en conséquence, elles pourraient exprimer une agressivité offensive et gratuite. Au contraire, c'est bien parce qu'elles sont pourvues de valeurs qu'elles entrent en conflits et qu'elles se jugent les unes les autres jusqu'à exprimer, parfois, une certaine agressivité, mais subjectivement perçue comme défensive... par son auteur. Et pour la bonne cause ; leur bonne cause, bien sûr ! Elles ne partagent tout simplement pas (toujours) les mêmes valeurs !

.../...

1. Voir chapitre « Les personnalités difficiles ».

.../...

Pour en revenir plus spécialement à la Lutte Empêchée, celle-ci recherchera comme toutes ses « congénères » une efficacité, transcription comportementale et sociale de ses convictions cognitives. Cette recherche n'est pas braquée contre autrui mais bien mise au service de valeurs qu'elle porte viscéralement en elle-même. Ce sera « que le meilleur gagne ! », mais dans un certain système de valeurs, le sien propre, fait de courage, de mérite, d'effort, de dépassement... Ce sont bien ces valeurs qui animent la Lutte Empêchée dans les défis qu'elle entend relever plus que le résultat coûte que coûte. Elle reconnaîtra tous ceux qui entrent dans ce système et sera « incapable » elle-même de s'en écarter au risque de se trahir, même pour atteindre un but qu'elle s'est fixée. Car, encore une fois, quand nous sommes dans un contenant de personnalité, c'est bien le chemin plus que le but qui importe. La personnalité de Lutte Empêchée peut donc être perçue par d'autres personnalités comme dure et exigeante, « sans cœur » (il est sûr que le sentimentalisme ne fait pas partie de ses valeurs), mais finalement pas plus que les autres personnalités qui le seront tout autant dans leur domaine de prédilection. Et comme les autres, elle reste bien ancrée dans son système de valeurs et d'anti-valeurs. Elle est, en ce sens, comme toutes les autres personnalités, tout à fait prévisible.

Nous verrons, par contre, dans la troisième partie, que nous sommes également pourvus d'un mode mental (issu des territoires limbiques les plus anciens) qui peut être à l'origine de certains comportements moins prévisibles. Car ce mode mental, lui, est dépourvu justement de système de valeurs. Il est irrationnel et fonctionne de manière pulsionnelle. Il s'avère parfois, en conséquence, problématique. Il est à l'origine notamment des problèmes de confiance (en soi comme en autrui, dans sa forme déficitaire comme dans sa forme excessive), voire de manifestations d'agressivité, mais offensives et « gratuites » celles-ci (même si elles répondent à une « biologique »), puisque sans référence aucune à un quelconque système de valeurs. L'individu qui se laisse déborder par ce mode mental en est la première victime, même s'il peut être dans la position de l'agresseur. Bien évidemment, à partir du moment où l'on connaît le fonctionnement de ce mode mental, il devient beaucoup plus prévisible et gérable.

Par ailleurs, nous avons déjà eu l'occasion de décrire les caractéristiques du mode mental adaptatif ou évolutif (cerveau néocortical préfrontal) dont on pourrait dire qu'il est, lui aussi, mais d'une autre manière, dépourvu de valeurs, ce qui lui permet justement d'être évolutif et adaptatif. Mais c'est surtout qu'il est suffisamment ouvert pour se montrer capable de les dépasser et de prendre le meilleur de chacune pour créer une nouvelle vision qu'il n'hésitera pas à faire évoluer encore et encore. Il n'est donc pas réellement dépourvu de valeurs, il intègre bien toutes les valeurs, sans aucune espèce d'a priori, mais ses facultés lui permettent de n'être prisonnier d'aucune. En somme, il est au-dessus des valeurs. C'est cet état d'esprit qui permet de faire converser toutes les valeurs entre elles, même les plus opposées, pour aboutir à un consensus « vrai » (« vrai » parce qu'on qualifie souvent le consensus dans notre société de consensus « mou », à tort).

.../...

.../...
Nous verrons dans la conclusion, et pour dégager certaines perspectives au-delà de la motivation pure (celle qui émane des personnalités), l'atout que peut constituer ce mode mental non seulement pour solidifier encore un peu plus la motivation profonde en l'étendant et en la multipliant, mais aussi pour communiquer en bonne intelligence.

Au demeurant et pour terminer, il convient d'ajouter et de rappeler que les personnalités qui nous animent, y compris les personnalités primaires qui sont pourtant positives, ne sont pas parfaites, loin s'en faut. Elles sont limitées, par leur champ de compétence et leur style même.

Les *personnalités dites d'inhibition de l'action*, dont la motivation commune sera le partage et l'échange avec autrui, aboutiront également à deux personnalités bien distinctes : l'état « réussi » s'épanouira dans un cercle restreint, connu et proche de relations, nous l'avons appelé « *Participatif* », quand l'état « empêché » vouera sa vie aux autres, et notamment à ceux qui ont, à ses yeux, le plus besoin d'aide, nous l'avons appelé « *Solidaire* ». Ce dernier ne sera donc pas cantonné à un cercle restreint, connu et proche de relations mais sera, bien au contraire, tourné vers tous les autres qui ont besoin d'être soutenus. L'un (état « réussi ») cherchera à *protéger soi*, quand l'autre (état « empêché ») cherchera plutôt à *protéger autrui*. Mais les deux s'épanouiront dans une relation de partage et d'échange.

Enfin, en ce qui concerne les *personnalités dites d'activation de l'action*, dont la motivation commune de base sera simplement de se poser ou de se reposer, d'observer – puisqu'en « langage émotionnel », cet état se manifeste lorsqu'il n'y a pas de danger en vue – : l'un (état « réussi ») cherchera à prendre (cueillir) la vie comme elle vient, se laissant aller à la facilité de vivre, à l'optimisme ou même à l'insouciance, nous l'avons appelé « *Philosophe* », quand l'autre (état « empêché ») cherchera à anticiper (conceptualiser) des problèmes éventuels que son penchant à gérer l'échec lui aura permis d'appréhender, nous l'avons appelé « *Novateur* » par cette capacité à dépasser les problèmes qui se posent et aboutir à du nouveau, de l'inconnu jusqu'alors.

ET VOUS

POUR REPRENDRE LES EXEMPLES DES PERSONNALITÉS CÉLÈBRES QUE NOUS CITIONS PRÉCÉDEMMENT, SANS PRÉCISER PLUS AVANT QUELLE ÉTAIT LA NATURE DE LEUR SOUS-ÉTAT (« RÉUSSI » OU « EMPÊCHÉ »), NOUS POUVONS MAINTENANT LES DIFFÉRENCIER POUR CHACUN DES QUATRE GRANDS TRAITS DE PERSONNALITÉ.

MAIS PEUT-ÊTRE POURRIEZ-VOUS, AVANT DE LIRE NOTRE PROPOSITION, VOUS PRÊTER AU JEU EN VOUS REMETTANT EN TÊTE CES PERSONNALITÉS CÉLÈBRES (POUR CELA RETOURNEZ P. 101), ET EN FAISANT VOUS-MÊME VOTRE PROPRE OPINION À TRAVERS CE QUE VOUS SAVEZ DÉSORMAIS DES ÉTATS « RÉUSSI » ET « EMPÊCHÉ » ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Notre proposition

- ACTIVATION DE L'ACTION « RÉUSSIE » : NELSON MANDELA, AMADEUS MOZART
- ACTIVATION DE L'ACTION « EMPÊCHÉE » : ALBERT EINSTEIN
- FUITE « RÉUSSIE » : FEDERICO FELLINI
- FUITE « EMPÊCHÉE » : MONTAIGNE, WOODY ALLEN
- LUTTE « RÉUSSIE » : VICTOR HUGO
- LUTTE « EMPÊCHÉE » : CHARLES DE GAULLE, PABLO PICASSO
- INHIBITION « RÉUSSIE » : MARILYN MONROE
- INHIBITION « EMPÊCHÉE » : L'ABBÉ PIERRE

En terme de management...

Là où les états « empêchés » trouveront des solutions, seuls, les états « réussis » auront besoin de l'aide d'autrui, notamment face aux difficultés ou à ce qui demande un effort particulier. Par contre, par leur esprit de facilité, ils seront plus à même de dynamiser le travail d'équipe : positiver les situations, animer, fédérer et créer un esprit d'équipe, jouer un rôle d'équipier. Les états « réussis » nécessiteront également d'être plus cadrés sur les objectifs, car contraintes et efficacité ne font pas partie de leurs idéaux et ils auront tendance à privilégier l'instant présent. Ce n'est pas de la mauvaise volonté, c'est juste une dynamique qu'ils n'ont pas mais qu'ils

sont à même d'entendre, comme toute personne douée d'intelligence. Le ton ne devra jamais être trop sérieux ou moralisateur, car tout ce qui suggère l'effort les ennue ou peut même les stresser. Il suffira de le leur faire remarquer, sans sévérité aucune et avec une certaine décontraction, en les incitant à exprimer ce qui leur pose problème et en trouvant des solutions avec eux.

Les états « empêchés » seront plus autonomes face aux difficultés mais plus dépourvus quand tout va bien ou que les situations sont floues. Ils auront besoin d'être éclairés et rassurés par des explications cohérentes, simples et factuelles sur les orientations prises. Par leur esprit d'effort, ils seront limités dans leurs relations, car très exigeants, et pourront avoir tendance à se marginaliser. Là aussi, il suffira de le leur faire remarquer avec sobriété en faisant appel à leur esprit de responsabilité ou d'efficacité.

Récapitulons

Méta-pulsion reptilienne	Motivation spontanée	Personnalité	État « réussi »	État « empêché »
Calme	Observer	Activation de l'action	« Tout est facile »	« Il faut réfléchir »
Anxiété	Bouger	Fuite	« Au loin »	« Sur place »
Colère	Diriger	Lutte	« Tous avec moi »	« Seul contre tous »
Abattement	Partager	Inhibition de l'action	« Entre nous »	« Avec tous »

Ainsi, les états « réussis » comme « empêchés » des différentes personnalités présentent certaines caractéristiques communes, par-delà leurs états émotionnels de base :

- les états « réussis » seront, en effet, à travers la facilité qu'ils recherchent (idéalisation des situations de succès), plutôt : extravertis, avenants, souriants, insoucians, sensitifs, inscrits dans le plaisir immédiat, sans contraintes ; ils favoriseront l'esthétique et l'aisance.
- les états « empêchés » seront, quant à eux, à travers l'effort qu'ils affectionnent (idéalisation des situations d'échec), plutôt : introvertis, distants, sérieux, prévoyants, réflexifs, inscrits dans le plaisir différé, auto-disciplinés ; ils favoriseront l'éthique et l'efficacité.

ET VOUS

ESSEYEZ DE DÉFINIR LES SOUS-ÉTATS (« RÉUSSI » OU « EMPÊCHÉ ») PRÉDOMINANTS (CEUX QUI VOUS PARAISSENT LES PLUS ÉVIDENTS) DES PERSONNALITÉS DE VOTRE ENTOURAGE PROFESSIONNEL COMME PERSONNEL.

.....

.....

.....

SUR QUOI FONDEZ-VOUS VOS IMPRESSIONS ?

.....

.....

.....

COMMENT VOUS ADRESSEZ-VOUS À CHACUNE DE CES PERSONNALITÉS ?

.....

.....

.....

QU'EST-CE QUI MARCHE ? QU'EST-CE QUI NE MARCHE PAS ?

.....

.....

.....

CELA VOUS SEMBLE-T-IL ÊTRE CARACTÉRISTIQUE DE LEUR ÉTAT « RÉUSSI »/« EMPÊCHÉ » OU DE LEUR(S) TRAIT(S) DE PERSONNALITÉ ?

.....

.....

.....

ET VOUS, ÊTES-VOUS PLUTÔT « RÉUSSI » OU « EMPÊCHÉ » ? AUTANT L'UN QUE L'AUTRE ? OU ENCORE, DANS QUELLES SITUATIONS L'UN DES DEUX ÉTATS PREND LE PAS SUR L'AUTRE ?

.....

.....

.....

Tempérament et caractère

Afin de mieux saisir encore la logique d'ensemble des différents états pré-sidant à l'établissement des personnalités, nous pouvons imaginer, de façon quelque peu probabiliste et ludique à travers les premiers mois de la vie du nourrisson, le processus d'imprégnation des personnalités primaires tel que nous le présentons dans le tableau plus loin. Ce tableau illustre le principe de continuité et d'emboîtement des grandes méta-pulsions reptiliennes (AFLI*) et de leurs sous-états « réussis » ou « empêchés », où l'on passe d'un état ou sous-état au suivant par l'échec du précédent¹. Le nourrisson basculera ainsi d'un état émotionnel à l'autre, en passant au préalable par les deux sous-états « réussi » puis « empêché », à partir du moment où il se vivra en situation d'échec dans l'état émotionnel investi. L'imprégnation définitive se fera suivant l'intensité, la durée et la répétition de tel ou tel scénario privilégié.

Comment les huit tempéraments viennent aux bébés...

Imaginons donc un nouveau-né âgé de quelques jours à quelques semaines. Il est resté seul dans le berceau et la pièce où il dormait. Il se réveille. À chaque étape émotionnelle de ce scénario imaginaire, le nourrisson « fera l'examen de la situation » (avec les moyens reptiliens du bord) pour passer éventuellement à l'état émotionnel suivant ; les états s'enchaîneront au fur et à mesure de l'échec du précédent, dans cet ordre précisément tel qu'il a été décrit en expérimentation animale².

1. Henri Laborit, *L'inhibition de l'action. Biologie comportementale et physiopathologie*, op. cit.

2. *Ibid.*

	Le nouveau-né dans son berceau : état émotionnel vécu	La personnalité adulte résultante : état émotionnel idéalisé et fixé
Activation (de l'action) Réussie (AR*)	Il est calme. Tous ses besoins (alimentaires, viraux, affectifs) sont satisfaits avant qu'il ne les exprime.	Il devient un optimiste, insouciant et bon vivant, convivial, sociable mais autonome, positiviste, épicurien, philosophe, amoureux de la nature... parfois irréaliste.
Activation (de l'action) Empêchée (AP*)	Il ne se sent plus très à l'aise, petits problèmes de confort, de faim... Il est plus vigilant mais pas encore inquiet.	Comme l'urgence n'était pas perçue, il valorise plus la réflexion et l'anticipation que l'action. Il devient observateur, rationaliste, intellectuel, inventeur et globaliste, autonome, responsable, ouvert, moderniste mais défenseur de l'environnement... parfois moraliste.
Fuite Réussie (FR*)	Il commence à s'agiter, il crie. On arrive, on s'occupe de lui. Il associe « agitation » à « satisfaction du besoin ».	Il idéalise le mouvement au sens large du terme : jeux, sport, voyage, changement, humour (sortie du cadre, farfelu). Sa réussite parfois fulgurante est en dents de scie.
Fuite Empêchée (FE*)	Il a crié et gesticulé en vain. Au bout d'un long, très long moment (dans le temps subjectif du nouveau-né, très ralenti par rapport à celui de l'adulte, car le temps perçu est rapporté au temps vécu), on vient enfin. Il associe « repli sur soi », « économie des moyens » à « survie ».	Idéalisée, une telle attitude devient gestionnaire, spécialisée en sécurité, épanouie dans les lieux protégés. Il est facilement matérialiste (il vaut mieux compter sur soi et les choses que sur les autres), auto-contrôlé, amoureux de sa maison dont il souhaite ardemment être propriétaire, amateur de jardins secrets, collectionneur d'objets. Il est parfois solitaire ou replié sur son noyau familial.
Lutte Réussie (LR*)	Il est mal, révolté, on l'oublie. Il est en colère et le clame à pleine voix. Quelqu'un accourt. Il associe « expression dure des exigences » à « obtention du résultat ».	Enfant gâté, exigeant et dépendant de la reconnaissance, il aimera diriger, répartir les rôles, éduquer (surtout les personnes prometteuses à qui on pourra déléguer), organiser, concevoir la stratégie. Personnage charismatique, aimable, élégant, leader, naturellement bien élevé, pédagogue et mécène... mais parfois autoritaire si on lui résiste.

	Le nouveau-né dans son berceau : état émotionnel vécu	La personnalité adulte résultante : état émotionnel idéalisé et fixé
Lutte Empêchée (LE*)	Il pousse des cris de rage, s'étouffe de colère. Personne ne vient. Il associe « difficultés » à « solitude » pour « faire face ».	Idéalisé, ce sentiment engendre un esprit d'indépendance farouche : tout est bon pour démontrer à soi-même et aux autres que l'on est autonome, brillant. Force et initiative sont ses valeurs. Il est élitiste, travailleur, ambitieux. Pour lui, la difficulté est un défi permanent et passionnant. Il rêve d'être un mythe, un héros... mais il est facilement froid, ne fait pas aisément confiance ni ne sait transmettre.
Inhibition (de l'action) Réussie (IR*)	La rage, épuisante, laisse place aux sanglots, puis aux pleurs silencieux. On arrive. Il associe « douceur » à « obtention du résultat ».	Idéalisée, cette attitude génère une personnalité affective, sentimentale, tendre et naïve ou sensuelle. Attachant, valorisant (il fait volontiers partie d'un fan-club), réconciliateur/médiateur, il aime travailler comme second ou en équipe. Mais sa dépendance affective peut le rendre jaloux car il s'ennuie seul avec lui-même.
Inhibition (de l'action) Empêchée (IE*)	Il n'espère plus rien. Quand quelqu'un viendra, beaucoup plus tard, son intérêt pour lui-même sera depuis longtemps oublié.	Idéalisée, la situation engendre une personnalité altruiste qui investit le bonheur donné aux autres... sans attente de retour. Il n'est pas résigné, il est passionné par ce qui constitue sa vocation. Il se dévoue, se démenne, s'astreint aux tâches les plus humbles. Sa propre personne est le cadet de ses soucis, jusqu'à le rendre austère.

... et les huit caractères aux plus grands

Au-delà de trois mois, le processus de structuration des personnalités secondaires va commencer à s'établir progressivement (et, comme nous l'avons vu, durant toute l'enfance et l'adolescence pour se poursuivre ensuite pendant toute la vie). Chacun des huit Bio-Types[®] primaires, quand il est présent, est alors plus ou moins, mais résolument et définitivement, ancré dans les structures cérébrales limbiques. L'individu (l'enfant puis l'adolescent) va donc continuer à développer et étendre sa personnalité au fur et à mesure qu'il s'ouvre de plus en plus au monde extérieur à partir de ses personnalités primaires. L'influence du monde extérieur sur la personnalité individuelle est grandissante mais le principe de continuité et d'emboîtement suit néanmoins son cours. L'établissement des personnalités secondaires sera donc non seulement influencé par l'environnement familial, culturel puis social, mais également directement influencé – prédisposé – par le terrain préexistant des personnalités primaires.

Ainsi, un enfant qui possède, par exemple, une personnalité en Lutte Réussie primaire aura une probabilité nettement plus grande de développer une personnalité en Lutte Réussie secondaire qu'un enfant qui ne possède pas cette personnalité en structuration primaire. Sauf, bien sûr, à évoluer dans un environnement familial à forte culture Lutte Réussie (parents possédant ce trait de personnalité en primaire et/ou en secondaire) qui pourra donc inculquer très tôt à l'enfant, à travers son éducation, les valeurs et anti-valeurs correspondantes à ce style de personnalité.

Prudence, donc, face à quelqu'un qu'on ne connaît pas ou peu. Il est plus que probable (statistiquement) qu'il possède à la fois la structure primaire (positive) et secondaire (négative) de la personnalité qui apparaît sous nos yeux. Nous aurons tout intérêt à éviter les propos à connotation négative (pour ne pas démotiver) ou par trop excessifs (pour ne pas faire réagir)... si nous voulons engager plus avant la conversation. La sobriété s'impose.

Car que se passe-t-il exactement ? Une fois les personnalités primaires mises en place, c'est toute la manière d'être et d'agir de l'enfant puis de l'adolescent qui se trouve prédisposée à vivre les événements et situations selon un certain style ou un certain état d'esprit, jusqu'à structurer son système de pensée et de représentation du monde. De fait, et très rapidement, ses actions, orientées par les motivations issues de ses personnalités primaires, vont confronter inmanquablement, de la même manière que lors de la constitution des personnalités primaires, l'enfant puis l'adolescent au succès

comme à l'échec dans ses propres registres de motivations et de représentations, que l'entourage (ses parents, puis ses enseignants et ses congénères, plus tard l'ensemble du monde environnant) « récompensera/encouragera » ou « punira/réprimera » selon un système de valeurs et de représentations parfois tout autre et infini (autant d'individus rencontrés, autant de personnalités, donc de sensibilités, jugements, éducations, cultures...).

Nous avons vu qu'une personnalité primaire offrait des motivations durables qui permettaient à l'individu d'être très peu sensible à l'échec et de pouvoir le dépasser. Néanmoins, à travers ses personnalités secondaires naissantes (auxquelles personne ne peut échapper), l'enfant puis l'adolescent se trouve désormais exposé aux influences extérieures. Il sera beaucoup plus perméable à ce qui lui est étranger, au regard parental, familial et social, et notamment, nous l'avons vu à travers le principe de conditionnement opérant mis en évidence par Skinner (mécanismes de « récompense/punition » et d'« évitement »), aux expériences négatives. Rappelons que ce mécanisme biologique est censé être vital puisqu'il permet à l'individu d'apprendre principalement à se prémunir des « dangers » qu'il rencontre, tout au moins qu'il perçoit comme tels. Les expériences les plus négatives, selon leur répétitivité et leur intensité, pourront donc constituer progressivement le contenu des personnalités secondaires, prioritairement sur la base des personnalités primaires existantes, puisque l'enfant puis l'adolescent agira spontanément, du moins dans un premier temps, dans ces registres-là. Les personnalités secondaires permettront à l'enfant puis à l'adolescent d'appréhender, dans tous les sens du terme, ces expériences négatives bien que, au terme de l'âge adulte, cet apprentissage s'avérera handicapant à l'expression d'une réelle motivation. Car ce qui était adapté pour survivre dans un milieu sauvage et brutal ne l'est plus dans le cadre de la société humaine.

Bien sûr, cette constitution de personnalité secondaire négative, en miroir d'une personnalité primaire, n'est pas automatique ni systématique. Cela dépendra beaucoup de l'attitude de l'entourage de l'enfant puis de l'adolescent quand celui-ci s'exprimera dans ses personnalités primaires, et notamment quand il se trouvera en situation négative. Commencera alors à s'engager un véritable rapport de forces entre l'intensité de la personnalité primaire (positive) définitive et la montée en puissance de la personnalité secondaire (négative) en plein développement. La période de l'enfance puis de l'adolescence détermine ainsi de façon importante la capacité que l'individu possédera à l'âge adulte d'exprimer ses motivations « profondes ». Une éducation par trop rigide et coercitive, qui n'aura pas suffisamment perçu et

pris en compte les personnalités primaires de l'enfant, exposera l'adolescent puis l'adulte qu'il sera devenu à des problèmes certains de motivation. Cependant, nous verrons qu'il est toujours possible de gérer la dimension négative des personnalités secondaires, y compris en milieu professionnel. Car, rappelons-nous que celles-ci, au contraire des personnalités primaires que nous possédons à vie, sont réversibles ou, tout au moins, réductibles.

Ainsi, à la lumière de notre expérience et d'une large utilisation de nos « inventaires de personnalité en auto-évaluation » (IPa^{®*}) dans notre pratique de psychothérapie, conseil et formation professionnelle, nous pouvons définir la dimension négative des personnalités secondaires comme les anti-valeurs des valeurs des personnalités primaires. Nous retrouvons donc assez logiquement en miroir des contenus de personnalités primaires précédemment esquissés les contenus suivants.

Contenus des personnalités secondaires : ce qu'on n'aime pas jusqu'à le fuir	
AR*	Le pessimisme, le défaitisme, l'auto-dévalorisation, les plaintes incessantes, les exigences compliquées, l'arbitraire, le rituel social, le snobisme, les obligations, la complexité, la prise de tête, les crises de nerf, l'hystérie, la jalousie, les « histoires », les conflits, la souffrance physique, la maladie, le manque de recul, les régimes, le non-plaisir.
AE*	L'irrationalité, les affirmations gratuites, l'irresponsabilité, la frivolité, l'irréflexion, les vues à court terme, l'amour-propre, l'image sociale, l'orgueil, la prétention, la pédanterie, le faste, le solennel, l'irrespect de la liberté individuelle ou de la nature, le refus de comprendre ou d'apprendre.
FR*	La routine, l'immobilisme, la sédentarité, la sécurité, l'engagement, l'enfermement, les endroits clos, les contraintes matérielles, le long terme, le sérieux, le moralisme, le manque d'humour et de fantaisie, le gris et le marron, le conventionnel, la vie de bureau, la vie rangée, le mariage, l'infirmité, la privation de liberté, le planning, la programmation, la rigueur, la préparation, la non-improvisation.
FE*	L'incertain, le risque, le désordre, la perte de contrôle, l'insécurité matérielle, le léger, le fragile, le précaire, la location, les dépenses, les pertes, la pauvreté, la faillite, l'insécurité physique, les maladies cachées (cancers, infections, qui rongent de l'intérieur), les endroits ouverts, l'aventure, l'imprévoyance, l'imprévu, la mode, la frivolité coûteuse, la générosité gratuite, l'assistanat, les erreurs, l'irréparable, le périssable, le gaspillage et la destruction des objets (« ça peut toujours servir »), le nouveau, l'innovant, le futur, le présent (qui est moins bien que le passé), les étrangers, la belle-famille (« pièce rapportée »), la galanterie (perte de temps), la séduction (mensonge), les festivités (perte d'argent).

LR*	Le laisser-aller, la vulgarité, la laideur (physique et morale), le manque d'hygiène, la brutalité, l'inculture, l'absence de raffinement, la mesquinerie, les économies (de bout de chandelle), les conflits, les cris, la trahison, l'irrespect de la dignité humaine, le choquant, le mauvais goût, le démodé, le vieillot, le poussiéreux, la vieillesse, la décrépitude, la déchéance, la provocation, la révolte, la haine, la destruction gratuite (du travail collectif ou plus encore de la culture), la marginalité.
LE*	La faiblesse, la naïveté, la lâcheté, la mollesse, le flou, l'indécision, la passivité, l'attentisme, la résignation, la dépression, la dépendance matérielle et plus encore morale, l'infantilisme, la perte de temps, la soumission, la servilité, le conventionnel, le manque d'originalité, le banal, le bas de gamme, les demi-mesures, la théorie sans application (usine à gaz), la lenteur, la béatitude, l'optimisme irrationnel.
IR*	La froideur affective, la solitude, l'abandon, les séparations, l'autonomie, les déceptions, l'inhumain, les conflits, la violence, la guerre, l'inconfort, le froid, la boue, les sports violents, la politique, l'économie, la matérialité (tout ce qui tombe en panne), la précision, la technologie, le virtuel, l'art contemporain, la philosophie, la métaphysique, le solennel (qui intimide), le sérieux, la science, l'expertise.
IE*	L'égoïsme, le nombrilisme, l'indifférence à la souffrance d'autrui, la non-assistance à personne en danger (dans tous les sens du terme et partout dans le monde), l'intolérance, la xénophobie, le corporatisme, le clanisme, l'amour-propre (mal placé), la vanité, la prétention, la violence, la dominance, le pouvoir arbitraire, l'arrivisme, l'inutile, la frivolité, le luxe, le matérialisme.

Cependant, on peut tout à fait développer, sous l'influence de l'entourage familial notamment, des personnalités secondaires sur un domaine de personnalité vierge (absence de personnalité primaire sur ce domaine). Mais cette influence devra se montrer particulièrement prégnante (en intensité comme en répétitivité) pour s'imprimer sur ce terrain-là. Et elle aboutira à un domaine de motivation peu mobilisable à l'âge adulte par la personne, car essentiellement négative.

Enfin, nous avons vu que les personnalités secondaires étaient également et néanmoins pourvues parfois d'une dimension positive, mais instable. Elle peut aussi prendre une coloration dite « velléitaire », lorsqu'elle est artificiellement valorisée par des modèles culturels « à la mode » ou « héroïques ».

Il est d'ailleurs assez courant que la dimension positive de la personnalité secondaire soit alimentée par sa sœur jumelle « négative » et, de fait, l'accompagne assez naturellement. Ainsi, si je n'aime pas la faiblesse, la

mollesse, la passivité (Lutte Empêchée secondaire), j'aurais tendance à rechercher des succès ou des louanges dans ce domaine, et peut-être à développer des velléités (adopter un idéal que je voudrais atteindre, parfois même que je prétends atteindre – sans l'atteindre – et alors la mythomanie n'est pas loin !) pour exprimer une certaine force, un esprit de conquête. Je me montrerais facilement ambitieux, mais sans posséder réellement la motivation nécessaire (qui est, elle, de l'ordre de la personnalité primaire – ou de la préfrontalité mais c'est là un autre sujet –). J'aurais, certes, une motivation, mais celle-ci sera friable et dénuée de persévérance (peu, voire pas du tout, endurante à la difficulté).

Cette dimension positive mais velléitaire de la personnalité secondaire incarne donc un idéal conscient (on trouve bien, on admire, on loue, voire on a envie de faire), mais sans motivation suffisante pour faire réellement ou jusqu'au bout. En fait, comme nous l'avons déjà observé, si une personnalité primaire fonctionne sans attente de résultat (elle est endogène), une personnalité secondaire, même très valorisée et renforcée culturellement, ne peut investir que si, pour le moins, elle possède des chances sérieuses d'obtenir des résultats, et des bons résultats (elle est conditionnelle ou exogène). Qui devront eux-mêmes sans cesse se répéter... Et encore faudra-t-il compter avec l'ennui de faire, qui finira toujours par compromettre lesdits bons résultats. Dans l'inévitable compétition de la vie, face, notamment, à des personnalités primaires, passionnées contre vents et marées, on comprend la fragilité cette conduite. On peut envier la situation dominante, la réussite, la renommée de certains, fantasmer sur leurs plaisirs, sans jamais être soi-même en mesure d'investir l'énergie nécessaire. Les projets tiennent du rêve, les intentions tombent à plat. Restera, bien entendu, la ressource du mode mental adaptatif ou évolutif déjà évoquée, sur laquelle nous reviendrons brièvement dans notre conclusion.

En terme de management...

Nous rencontrerons trois grands cas de figure (sans explorer plus avant les cas intermédiaires sur lesquels nous reviendrons plus loin) – conséquences du vécu émotionnel accumulé par chacun depuis l'enfance – qui appelleront trois manières différentes de mobiliser, restaurer ou gérer la motivation de ses collaborateurs, comme de soi-même.

1^{er} cas de figure : le plus facile ; des personnalités primaires globalement très émergentes (des personnalités secondaires de faible intensité). C'est ce qu'on

appellera une structure de personnalités montée en Pack Valeur/Anti-valeur ou Pack Aventure[®]. Cela signifie que la personne pourra investir ses domaines de motivation sans fragilité significative à l'échec. Cette personne sera enthousiaste, persévérante et autonome. Hors de ses domaines de motivation, elle manquera de ressources pour se mobiliser mais présentera l'avantage de ne pas être freinée par des personnalités secondaires négatives. Il lui sera d'autant plus facile d'exploiter alors ses ressources néocorticales préfrontales (mode mental adaptatif ou évolutif) pour étendre son champ de motivations.

2^e cas de figure : le plus difficile ; des personnalités secondaires d'intensité supérieure – voire, pour certains pans de personnalités, très nettement supérieure – à celle des personnalités primaires (par quasi-inexistence de motivations profondes). Les motivations profondes existent pour certains pans de personnalités, mais la dimension négative des personnalités secondaires les freine, voire les étouffe. Dans sa forme extrême (les pans de personnalités où les motivations profondes sont quasi inexistantes), nous aurons affaire à ce que nous appellerons un Anti-Pack Aventure[®]. Cela signifie que la personne, dans ce registre de personnalité, sera très sensible à l'échec ; elle n'aura pratiquement pas de moyens d'y faire face. Globalement, la personne pourra se montrer enthousiaste par intermittence, mais trop rarement, car elle sera souvent démotivée, peu autonome et peu persévérante. Au-delà d'un management adapté et suivi, un travail d'accompagnement spécifique (formation, coaching, développement personnel) pourra être nécessaire pour faire baisser l'intensité des personnalités secondaires et revaloriser les personnalités primaires qui seront souvent « oubliées » par la personne, par manque de conscience ou auto-dévalorisation.

3^e cas de figure : intermédiaire, plus particulièrement caractéristique des jeunes collaborateurs ; prépondérance de personnalités secondaires velléitaires. Les motivations sont là mais elles sont globalement superficielles et conditionnelles. Les personnes sont plutôt enthousiastes mais ont besoin d'être sans cesse encouragées et valorisées, d'obtenir régulièrement quelque chose de concret et matériel en échange de leur travail. Elles sont peu persévérantes et peu autonomes, leur enthousiasme de départ est souvent trompeur et peut les faire s'engager ou leur faire accepter des missions qu'elles auront du mal à mener jusqu'au bout. Pour le manager, la vigilance est de mise. Il ne s'agit pas tant de freiner les ardeurs que de les accompagner, en relativisant notamment les échecs et en valorisant avec

mesure les succès obtenus, tout en développant une véritable stratégie managériale pour remobiliser progressivement et de plus en plus fréquemment les motivations profondes des personnalités primaires, là encore, « oubliées » par la personne elle-même.

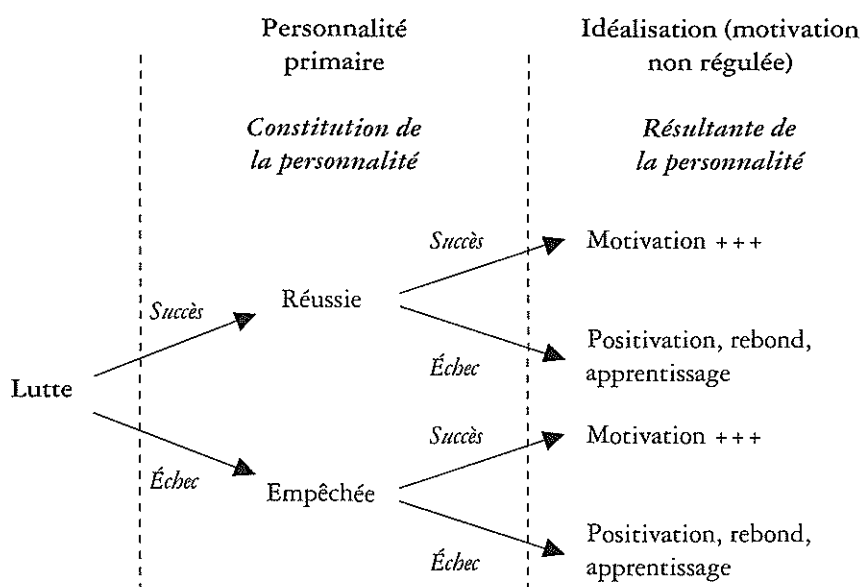
Nous reviendrons sur le management de ces différents cas de figure en développant plus avant les solutions qui permettent de faire baisser les personnalités secondaires, lorsque leur intensité entame significativement la motivation personnelle.

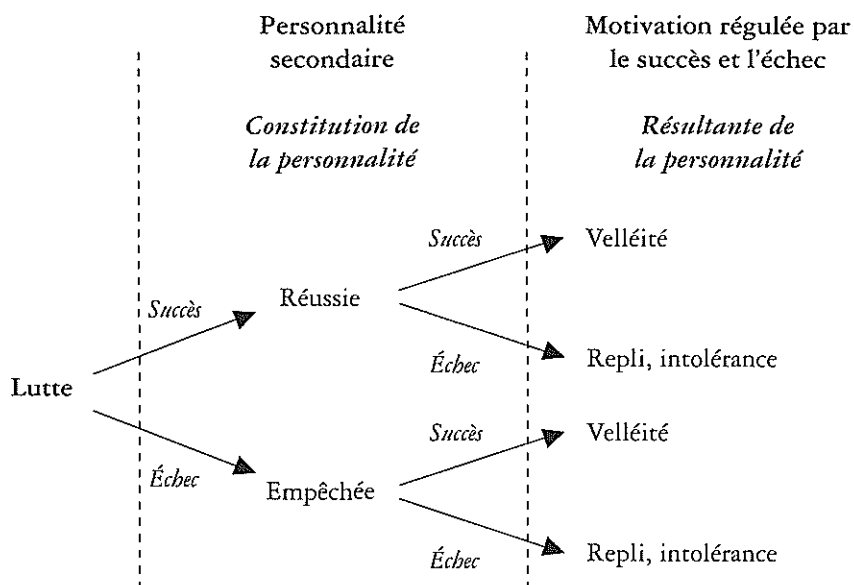
Récapitulons

On retrouve plus souvent une personnalité secondaire en miroir d'une personnalité primaire (la même personnalité déclinée selon les deux contenants tempérament et caractère) que ne le voudrait le hasard.

Cela donne les schémas suivants.

Exemple pour les personnalités en lutte





Les personnalités en pratique

Nous venons d'examiner les différents ingrédients de notre personnalité :

- Les deux contenantants :
 - les personnalités primaires ou tempéraments qui nourrissent les motivations spontanées et profondes ;
 - les personnalités secondaires ou caractères qui alimentent principalement les motivations négatives et accessoirement velléitaires.
- Les huit contenus :
 - les quatre grandes méta-pulsions qui donnent les quatre grandes trames de personnalité ;
 - les deux sous-états, « réussi » ou « empêché », qui déclinent chacune des quatre grandes trames de personnalité.
- Soit au total seize composantes de personnalité par croisement des deux contenantants et des huit contenus : huit tempéraments et huit caractères.

Il s'agit donc maintenant de commencer à apprendre à utiliser ce modèle de personnalités pour mieux motiver ou se motiver, ou encore anticiper et gérer la démotivation.

À ce stade, il est nécessaire de rappeler ou préciser que nous ne possédons jamais un seul et unique style de personnalité. La vie serait sûrement plus simple (encore que¹...) mais sûrement moins riche, dans le sens où nous aurions finalement des moyens réduits de nous exprimer. Pour ne pas se tromper, il faut toujours aborder les personnalités d'un individu avec beaucoup de recul. Tel ou tel pan de personnalité ne donnera pas tout à fait la même impression selon les autres pans de personnalités auxquels il est associé. Tant et si bien que ce qui se dégage d'une personne est une personnalité métissée de tous les pans de personnalités qui la composent... et bien entendu de composantes externes issues de l'histoire culturelle et individuelle. Il existe finalement autant de « personnalités résultantes » que d'individus. La plus grande difficulté, pour tout un chacun, y compris quand il s'agit de soi-même, sera justement d'être capable de gérer la multiplicité de sa personnalité résultante, les rapports de forces internes, les confrontations et les tiraillements qui parfois s'y engagent, les domaines dans lesquels l'une plus que les autres prend l'ascendant.

C'est dans l'interaction de ses éléments constitutifs que la personnalité d'un individu prend tout son sens, s'établit dans une singularité qui lui est propre et exclusive. La préoccupation qui incombe donc à tout manager est de faire en sorte de percevoir la dynamique d'ensemble de la personnalité d'un individu, en identifiant ses principales facettes (les différents pans de personnalité) mais également le tout qui en résulte. Il ne s'agit pas de constituer des catégories ou de coller des étiquettes, l'objectif est bien plus de comprendre comment fonctionne une personnalité dans son ensemble afin de lui permettre de faire émerger une ou quelques motivations profondes (personnalités primaires) et de « gommer » ce qui l'empêche de les exprimer (personnalités secondaires).

-
1. En biologie, il n'est jamais très bon d'être trop spécialisé. Certains insectes qui ne vivent que d'une seule proie peuvent disparaître avec elle. Être omnivore est donc un atout adaptatif en période difficile. Il en va de même en matière de personnalités. En avoir plusieurs élargit le champ d'adaptation. Par contre, et c'est pour cela que nous disions « la vie serait sûrement plus simple », n'en avoir qu'une seule simplifie les choix. C'est un gain de temps et d'efficacité... et un risque d'erreur accru !

Les Bio-Types[®] que nous avons modélisés sont là pour nous donner des repères et des grandes indications de tendances qu'il s'agira de confronter à ce que nous percevons réellement, sachant que ce que nous percevons n'est pas toujours la réalité ou toute la réalité. Tout modèle de personnalité, aussi imparfait soit-il, offre, pour le moins, la possibilité de réassurer nos perceptions et, au mieux, de les ouvrir à ce que nous ne voyons pas ou que nous apprécions mal. Il constitue ainsi un outil pour mieux comprendre, notamment ce qui nous pose question. Nous aurons cependant toujours intérêt (surtout au début) à vérifier ce qui nous paraît évident ; il est toujours utile, durant la phase d'appropriation incontournable et nécessaire du modèle, d'avoir à portée de main les portraits de personnalités de manière à contrôler et rationaliser nos impressions. C'est en forgeant que l'on devient forgeron. Si l'on veut, comme nous l'évoquions, faire nôtre la formule de Marie-José Pérec « *savoir (se) parler, savoir (se) détendre* » pour mieux (se) motiver, il faut s'entraîner à repérer les (ses) personnalités, en se fiant à ce que l'on voit et ressent, d'accord, mais en étant aussi plus attentif et objectif, et en validant de manière systématique et stéréotypée peut-être, dans un premier temps, nos impressions. Ce processus deviendra de plus en plus naturel au fur et à mesure que nous nous emploierons à intégrer le modèle.

Au demeurant, s'il y a bien huit personnalités de base (les huit Bio-Types[®]), il faut compter globalement, comme nous l'avons vu, avec seize personnalités potentielles puisque les huit personnalités primaires et les huit personnalités secondaires sont bien des entités indépendantes, ayant chacune leur vie propre. Nous avons déjà eu l'occasion de dire, et compte tenu de notre expérience clinique et de l'usage de nos inventaires de personnalités en auto-évaluation (IPa^{®*}), que le nombre de pans de personnalités significatives pour un individu donné est ordinairement inférieur à la moitié des personnalités. Cela veut dire qu'en général une grosse moitié des personnalités nous échappe partiellement, dont un quart totalement et que, par conséquent, il nous est difficile, soit de les reconnaître spontanément (on les assimile à d'autres), soit de les comprendre et de les accepter (notamment quand elles sont antagonistes dans leurs motivations aux nôtres), soit un peu des deux. Et c'est bien ce qui est la cause, la plupart du temps, des difficultés relationnelles qui naissent en entreprise ou ailleurs. Il y a des gens que nous ne comprenons pas, d'abord et avant tout, parce que nous ne les reconnaissons pas, nous ne nous retrouvons pas en eux, et pour cause ; ces gens évoluent dans un système de valeurs différent, qui nous est totalement étranger.

Ainsi, c'est par le croisement de toutes ces dimensions qu'il est possible d'obtenir une représentation plus objective et fiable de la personnalité globale de soi-même comme d'un interlocuteur. Évidemment, cette représentation sera toujours colorée de notre propre subjectivité, puisque nous sommes nous-même le sujet de nos propres personnalités. Il ne s'agit pas là de compliquer les choses, mais bien d'avoir conscience de la complexité des personnalités humaines et de leurs interactions.

Le modèle que nous présentons possède un avantage significatif sur un modèle purement descriptif ou empirique par la compréhension qu'il nous permet d'avoir des autres personnalités, celles qui sont à l'Australie de nos personnalités propres.

Exemple

Si je comprends que la Lutte Réussie primaire, dont, imaginons, je ne possède rien, ni en primaire ni en secondaire, est la photographie d'un état reptilien de lutte (réalisée pendant que mon interlocuteur était encore dans son berceau), je peux déjà faire référence à un élément connu : je connais l'état reptilien de colère, je suis déjà moins en *terra incognita*. Je peux plus facilement comprendre que le besoin d'image sociale de la Lutte Réussie provient de la susceptibilité de la lutte reptilienne que j'ai moi-même éprouvée, certes fugitivement, au cours de cet état. Je peux comprendre que chez lui, la photographie est permanente, alors que chez moi, « ça passe ». Il ne le fait donc pas « exprès » comme j'ai pu le croire jusqu'ici, à travers la projection de ma propre Fuite Réussie, qui n'a précisément aucun amour-propre. De plus, je peux aussi comprendre que son côté « chef qui décide de tout » a été immortalisé parce que sa mère accourait de suite dès qu'il criait dans son berceau (revoir chapitre « Tempérament et caractère »). En fait, ce n'est peut-être pas pour lui une façon de laisser faire aux autres le « sale boulot ». Et si c'était une passion pour la stratégie ? Après tout, il assume très bien ses décisions et ses erreurs (correct, *clean* même), et il vit une vie qui me stresserait beaucoup (beaucoup d'engagements, de responsabilités, horaires de travail impressionnants, vie sociale interminable qui mange ce qui reste de vie privée...). Comment fait-il ? Là, je l'admirais... ou je le méprisais (pensant qu'il faisait seulement cela par arrivisme donc superficialité). Maintenant, je comprends mieux qu'il est un autre, que ses moteurs sont différents. Je l'apprécie depuis bien davantage, je vis mieux nos différences et je lui demande même son avis lorsque j'ai des décisions personnelles graves à prendre. Il adore. Et moi, ça m'aide bien car je ne sais pas décider. Chacun son truc.

Comprendre réduit donc significativement le risque de projection, de jugement hâtif qu'une simple grille de lecture peut laisser persister. Mais tout n'est pas gagné d'avance. Il est important de prendre le temps de comprendre et de s'en souvenir en pratique.

Les exemples de portraits qui suivent sont donc là pour nous aider non seulement à mieux comprendre les autres mais également à pouvoir en tenir compte, en pratique, dans notre vie quotidienne, à condition de les replacer dans une vision d'ensemble.

Trois exemples de portraits de personnalités primaires
à la base des motivations profondes et durables

Bio-Types [®] primaires	Activation Empêchée <i>Le Novateur</i>	Fuite Réussie <i>L'Animateur</i>	Inhibition Réussie <i>Le Participatif</i>
Les origines 4 états émotionnels réussis (R) ou empêchés (E)	A = observer E = il faut réfléchir	F = bouger R = au loin, changer	I = partager R = entre nous
Les ressorts intérieurs à comprendre	Intellectuel Autonome Responsable	Mobile Créatif Ludique	Sociable Synergique Affectif
Ce qu'on aime et fait de soi-même... (les dynamiques comportementales)	• Expliquer, démontrer • Innover, inventer • Concevoir, abstraire • Nuancer, relativiser • Responsabiliser	• Voyager, bouger, faire du sport • Aborder des inconnus • Vendre, animer • Créer, jouer, plaisanter • Prendre des risques	• Assister, seconder • Faire partie d'une équipe • Séduire, plaire, se faire protéger • Créer le lien, accueillir • S'occuper des enfants, éduquer
... Et les points forts que l'on peut en attendre	Vision globale Modélisation Technicité	Dynamisme Empathie Créativité	Fidélité Esprit d'équipe Charme

Les mêmes en personnalités secondaires
à la base des motivations négatives ou velléitaires

Bio-Types [®] secondaires	Activation Empêchée <i>Le Novateur</i>	Fuite Réussie <i>L'Animateur</i>	Inhibition Réussie <i>Le Participatif</i>
Les origines 4 états émotionnels réussis (R) ou empêchés (E)	A = observer E = il faut réfléchir	F = bouger R = au loin, changer	I = partager R = entre nous
Les intolérances et les réactivités (i. e. ce que l'on redoute le plus) à comprendre	Irrationalité Irresponsabilité Répétition	Contrainte Rigueur Conflit Répétition	Rejet Exclusion Initiative Autonomie Technicité Méchanceté Ambition personnelle
Ce qu'on déteste et évite... (les aversions comportementales)	• Manquer de logique • Exagérer, simplifier, déformer • Affirmer sans preuve • Critiquer, polémiquer • Être irresponsable	• Répéter, réciter • S'imposer, insister • Être sérieux, expliquer, prouver • Rester immobile, sédentaire • Dire non, affronter	• Se mettre en avant • Agir seul, devoir prendre l'initiative • Gérer la machine, La technique • Être persévérant • Être abandonné, rejeté
... Et les réactions que l'on peut craindre	Refus Démotivation Mépris	Échappement Inefficacité Distraction	Souffrance Panique Perte de sens

ET VOUS

SOUVENEZ-VOUS, PLUS HAUT, NOUS VOUS ENGAGIONS À EXPLORER, PAR QUELQUES QUESTIONS, CINQ OU SIX ACTIONS, ATTITUDES OU COMPORTEMENTS POSITIFS COMME NÉGATIFS QUI VOUS DÉFINISSAIENT LE MIEUX. SI VOUS VOUS ÊTES PRÊTÉ AU JEU, REPRENEZ VOS RÉPONSES ET ESSAYEZ DE LES AFFECTER À L'UN OU L'AUTRE DES HUIT BIO-TYPES[®], PRIMAIRES COMME SECONDAIRES.

QU'EST-CE QUE CELA DONNE ? EST-CE REPRÉSENTATIF DE CE QUE VOUS PERCEVEZ DE VOTRE PERSONNALITÉ ?

.....

.....

.....

QUELS SONT VOS BIO-TYPES[®], PRIMAIRES COMME SECONDAIRES, LES PLUS AFFIRMÉS (LES PLUS INTENSES) ?

.....

.....

.....

QUELLES SONT LES FACILITÉS OU DIFFICULTÉS QUI PEUVENT EN DÉCOULER ?

.....

.....

.....

FORT DE CES NOUVELLES CONNAISSANCES, COMMENT Feriez-vous pour vous motiver quand vous êtes DÉMOTIVÉ ? ET QU'EST-CE QUI VOUS CONDUIT À ÊTRE DÉMOTIVÉ, EN GÉNÉRAL ?

.....

.....

.....

Les tendances « individualistes » et « sociales »

Nous avons vu que les états « réussis » idéalisaient les situations de succès (donc l'art de vivre et la créativité) et les états « empêchés » les situations difficiles (donc l'anticipation et l'effort).

Mais une autre césure peut être dégagée...

Concernant les quatre premières personnalités

Les quatre premières personnalités, à savoir l'Activation Réussie et l'Activation Empêchée, la Fuite Réussie et la Fuite Empêchée, idéalisent l'autonomie car elles sont issues de deux états reptiliens eux-mêmes autonomes : dans ces deux états, l'individu se perçoit comme ne dépendant pas des autres de façon vitale, se suffisant à lui-même. Quand tout va bien et que tous ses besoins sont satisfaits (activation de l'action reptilienne), l'individu peut jouir tranquillement de sa situation et n'a donc besoin de rien ni

de personne (même s'il peut apprécier la compagnie). Quand le danger survient, son premier réflexe est de fuir (fuite reptilienne). Son salut ne dépend alors que de lui-même (sa propre capacité à fuir), qui plus est, en évitant la confrontation avec l'autre (celui qui incarne le danger).

Ainsi, les deux personnalités d'activation de l'action et les deux personnalités de fuite s'épanouiront d'autant mieux dans les actions individuelles, dans les situations où elles se suffisent à elles-mêmes, et elles porteront plus un intérêt pour les choses que pour les gens. Cela ne veut pas dire qu'elles sont rétives aux relations mais elles auront tendance à privilégier leur indépendance et leur liberté¹. Les quatre personnalités de base qui en découlent partagent une centration sur soi. Ces états sont dits « individualistes ».

En terme de management...

Cela signifie que nous aurons intérêt à laisser à ces personnalités une certaine autonomie, à ne pas être toujours derrière leur dos, leur offrir une certaine liberté d'action, pour qu'elles trouvent des solutions, qu'elles s'organisent par elles-mêmes, ne pas leur mettre trop de pression, sans quoi nous risquerions de les brider et démotiver. Avec ces personnalités, il faudra plutôt dialoguer qu'imposer, questionner et dédramatiser (Activation Réussie), en faisant réfléchir (Activation Empêchée), en se positionnant en complice (Fuite Réussie), en rassurant tout en précisant les détails (Fuite Empêchée).

Concernant les quatre autres personnalités

La Lutte Réussie et la Lutte Empêchée, l'Inhibition Réussie et l'Inhibition Empêchée idéalisent, quant à elles, la lutte et l'inhibition de l'action. Dans ces deux états, l'individu dépend d'autrui de façon vitale.

En effet, en état de lutte, il n'est plus possible d'ignorer l'adversaire par lequel le danger est arrivé et qu'il faut bien affronter ; en état d'inhibition de l'action, on s'en remet même à l'adversaire en reconnaissant sa défaite, ou bien l'on va rechercher la protection d'un puissant.

1. Le mariage est souvent pour elles un déchirement, une décision longue à prendre, à moins qu'après, tout ne se passe très vite comme avant : définition d'un territoire autonome (chambre, bureau...), planning comportant des moments de partage et d'autres de solitude, horaires parfois élastiques, voire imprévisibles, ingérables diront certains...

Ainsi, les deux personnalités de lutte et les deux personnalités d'inhibition de l'action ont ce point commun qu'elles idéalisent, d'une manière ou d'une autre, la relation avec autrui et qu'elles s'épanouiront alors dans la proximité ou la confrontation avec les autres. Elles porteront un intérêt particulier aux rites sociaux et à la hiérarchie. À l'inverse des personnalités d'activation de l'action et de fuite, ce sont plutôt les gens que les choses qui les attirent. Cela ne veut pas dire qu'elles ne savent pas faire preuve d'autonomie ou d'indépendance – en un mot, de personnalité, comme diront certains (les premiers) – puisque justement leur personnalité s'exprime de la sorte, mais elles auront tendance à privilégier le rapport aux autres car elles tirent leur plaisir de la présence d'autrui (ou de la référence à autrui, comme en Lutte Empêchée). Ce n'est pas une dépendance pathologique dans ce cas, mais un style de vie, une vocation. Ces états sont dits « sociaux ».

En terme de management...

Cela signifie que nous aurons intérêt à mettre ces personnalités en situation d'être en relation avec autrui dans leur fonction (mais avec des nuances concernant la Lutte Empêchée). Soit pour manager, organiser, coordonner, développer des réseaux relationnels (Lutte Réussie), soit pour se confronter, se mesurer aux autres, remplir des missions « impossibles » (Lutte Empêchée), soit pour seconder, assister, créer le lien (Inhibition Réussie), soit, enfin, pour aider, être disponible, « colmater les brèches » (Inhibition Empêchée). Dans tous les cas, avec ces personnalités-là, l'existence des échanges ou des relations sera primordiale. L'inverse peut démotiver durablement. Avec les structures de lutte, la notion de respect sera essentielle. Avec les structures d'inhibition, ce sont l'écoute et la dimension humaine qui seront primordiales.

Sans jugement de valeur

Là encore, ayons en tête qu'il n'est pas rare de posséder à la fois des personnalités dites « individualistes » et des personnalités dites « sociales » ; notre tendance générale dépendra de l'intensité des unes par rapport aux autres. Lorsque ce rapport est équilibré, cela peut constituer un atout, puisque l'on sera à la fois capable d'être « individualiste » et « social », ce qui peut étendre nos sensibilités et capacités personnelles, tout comme cela peut provoquer également des tiraillements intérieurs (concurrence entre les deux tendances selon les situations et notre état du moment).

Par ailleurs, il faut bien prendre les termes « individualistes » et « sociaux » à l'instar des termes « réussis » et « empêchés », sans aucun jugement de valeur. Ce sont des manières différentes d'être et de se comporter, ayant des avantages et des inconvénients différents selon les circonstances, les partenaires... Du reste, nous pourrions aussi dire que toutes les personnalités sont individualistes dans la mesure où elles recherchent toutes, d'abord et avant tout, ce qui leur fait plaisir et les intéresse, elles¹. Sinon, elles ne seraient pas spontanément motivées pour faire ce qu'elles ont à faire. Le cerveau limbique, siège des personnalités, ne considère l'autre comme respectable et/ou digne de compassion que s'il est « comme lui », semblable à lui, ayant les mêmes valeurs. En fait, il est plus « projectif » qu'altruiste, même en Inhibition Empêchée que l'on a appelée « le *Solidaire* ». Et d'ailleurs, celui-ci jugera négativement (même s'il est tolérant) un être différent, qui lui est incompréhensible (la Lutte Réussie, par exemple, qu'il pourra juger hautaine, orgueilleuse ou élitiste). Seul le néocortex préfrontal semble capable de prendre en compte autrui comme un autre soi-même, complexe et par définition différent. Ce cerveau-là est individualisé, pas individualiste au sens où on l'entend habituellement. Il individualise aussi bien l'autre que lui-même. Il est ouvert plus que tolérant. Pour lui, le regard de l'autre ne vaut pas plus, ni moins, que son propre regard, et tous deux sont relatifs. L'autre est un autre soi-même : « Je sais que je ne sais rien. »

Même la personnalité d'Inhibition Empêchée, donc théoriquement altruiste et tournée spontanément vers les autres, semble agir, sans le savoir, pour le plaisir personnel, idéalisé, que cela lui procure, auquel elle ne peut échapper si elle veut pouvoir être et agir, c'est-à-dire vivre... en aidant les autres ; car si on refoule cette personnalité, en dévalorisant le fait de s'occuper des autres « gratuitement », alors la personne déprime. Le processus de base est le même que pour les autres personnalités.

De la même manière et à l'inverse, on pourrait penser que la personnalité d'Activation Empêchée, spontanément individualiste et motivée par l'effort solitaire (de réflexion), observe avec un délice largement égoïste et asocial la naissance, la vie et la mort des galaxies et autres poétiques trous noirs. Elle vit et agit pourtant dans une perspective de réflexion, recherche,

1. La preuve ? Une personnalité sociale peut tout à fait vous « envahir » même si vous n'avez pas envie. Une personnalité autonome peut être à charge parce qu'elle a refusé trop longtemps de l'aide, pour éviter de dépendre !, etc.

innovation, transmission de son savoir (elle aime inventer, expliquer et démontrer), et elle est souvent sensible aux questions d'environnement...
Pas seulement pour elle-même !

Il n'y a pas de bien et de mal mais des caractéristiques différentes que, selon les moments, on est plus ou moins disposé à qualifier de bonnes ou mauvaises (selon nos besoins).

Et vous

D'APRÈS VOUS, QUELLE EST VOTRE TENDANCE DOMINANTE ? « INDIVIDUALISTE » OU « SOCIALE » ?

.....

.....

.....

POURQUOI ? (ESSAYEZ D'ILLUSTRER PAR DES FAITS CONCRETS)

.....

.....

.....

ESSAYEZ ÉGALEMENT DE DÉFINIR L'ÉTAT DOMINANT DES PRINCIPALES PERSONNES DE VOTRE ENTOURAGE.

.....

.....

.....

QUELS SONT LES MEILLEURS MOYENS DE LEUR PARLER ? DE LES MOTIVER ? QU'EST-CE QUI PEUT LES AGACER, LES GÊNER OU LES DÉMOTIVER ?

.....

.....

.....

Manager par les personnalités

La question qui se pose maintenant est de savoir comment connaître ou plutôt mieux reconnaître (ses) les personnalités pour mieux (se) motiver. Nous avons à notre disposition deux méthodes, de la plus simple à la plus élaborée, de la plus pragmatique à la plus scientifique. Mais les deux sont tout aussi utiles que complémentaires.

La première méthode présente l'avantage de pouvoir constituer à la fois une auto-évaluation comme une hétéro-évaluation. Pour qui veut réellement manager sa propre motivation comme celle de ses équipes ou de ses interlocuteurs, elle sera incontournable. Elle ne dispensera pas d'une certaine régularité de pratique. Celle-ci paraîtra sans doute un peu difficile au début, il faut bien apprendre, mais elle se montrera en réalité parfaitement accessible à tout un chacun assez rapidement. Cette pratique ne constituera pas une tâche de plus à insérer dans votre emploi du temps ; il vous suffira de vous poser quelques questions clés qui vous permettront de valider ou reconsidérer les observations que vous aurez faites en situation, mais surtout d'affecter ces observations à des contenants de personnalités et donc des motivations potentielles. Au début, vous ferez le point, à froid, dans le calme de votre bureau. Puis, progressivement, vous serez à même de le faire dans votre tête et dans le feu de l'action.

La seconde méthode est exclusivement une méthode d'auto-évaluation. Elle vous fera gagner du temps, réunir une masse beaucoup plus importante d'informations avec, de surcroît, plus de précision et de fiabilité, mais surtout elle vous permettra de quantifier les informations collectées et de développer ainsi de véritables stratégies motivationnelles. C'est la méthode

que l'on utilise habituellement en psychothérapie, développement personnel ou coaching. Bien sûr, elle ne peut se faire sans l'accord et l'implication de la personne concernée. Néanmoins, celle-ci sera la première bénéficiaire de cet exercice car il permet non seulement de mieux définir les activités les plus adéquates à une motivation profonde et durable dans un cadre professionnel, mais également d'accéder à une meilleure connaissance de soi.

Cependant, cette deuxième méthode ne vous permettra pas d'aiguiser votre capacité à percevoir les personnalités et, par voie de conséquence, votre capacité à (vous) motiver et à manager. Car si l'évaluation des personnalités est une étape indispensable, il n'en demeure pas moins que, ensuite, tout reste à faire. Plus on est capable de bien jauger une personnalité, plus on est à même de l'aider à se motiver.

Le diagnostic intuitif guidé (DIG*)

Vous disposez désormais d'un certain nombre de connaissances qui permettent d'apprécier objectivement les personnalités.

Les critères de reconnaissance des personnalités sont, pour certains, généraux :

- structures « primaires » et « secondaires » ;
- états « réussis » et « empêchés » ;
- états « individualistes » et « sociaux ».

Pour d'autres, ils sont plus spécifiques :

- les huit Bio-Types[®], « primaires » comme « secondaires ».

Chacun de ces critères est identifiable à travers des indices objectifs qui permettent de vous renseigner sur la nature de la personnalité observée. Vous pouvez donc, d'ores et déjà, en faire (bon) usage.

Plus vous en systématiserez l'utilisation et l'application, plus vous affinerez votre capacité à apprécier les personnalités jusqu'à ce que celle-ci devienne presque naturelle. Vous saurez bientôt reconnaître, presque au premier coup d'œil, le profil général d'une personnalité, même s'il convient toujours de rester mesuré et de ne restituer que ce que vous aurez pu réellement observer et valider. Car, quels que soient la grille de lecture et le niveau de pratique, il n'en demeure pas moins que certaines personnalités

sont moins évidentes, plus complexes, que d'autres (pour nous) et qu'une personnalité ne se révèle jamais d'emblée tout à fait. Mais dans un cadre professionnel, où l'on se croise chaque jour, et où l'on vit des expériences intenses et répétées, on accumule assez vite un certain nombre d'informations les uns sur les autres, qui prendront sens rapidement.

Ces connaissances dont vous disposez désormais (et que vous pourrez professionnaliser si vous le désirez) permettent d'organiser et de rationaliser les nombreuses informations intuitives habituelles, en les précisant et en les objectivant plus encore. Car n'oubliez pas que vous avez votre propre personnalité, avec ses valeurs et ses anti-valeurs, donc sa sensibilité et ses jugements propres, ses zones d'insensibilité ou de réactivité, ses désirs et ses appréhensions. C'est pourquoi il est utile de pouvoir se référer à des critères et des indices qui soient les plus rationnels et objectifs possibles, afin de ne pas projeter sa propre personnalité sur celle des autres.

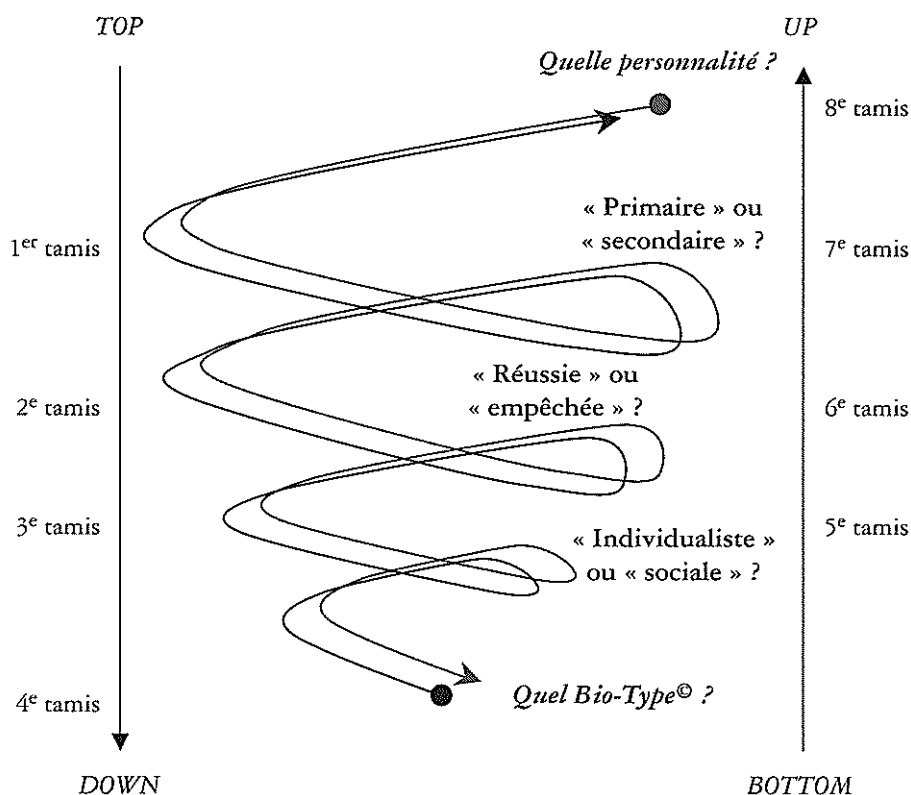
Néanmoins, n'espérez pas, ainsi pourvu, détenir « la vérité ». Au demeurant, il ne s'agit pas tant, d'ailleurs, de produire une évaluation absolument exacte et complète des personnalités des collaborateurs qui vous entourent, que d'être capable de dégager des points saillants de leur personnalité pour mieux les accompagner, les aider à sortir d'impasses motivationnelles ou, tout simplement, créer du lien et un dialogue possible avec eux. En un mot, de vous repérer dans un massif parfois incompréhensible (pour vous) de conduites, attitudes ou comportements. Mais n'oublions jamais que la carte (le modèle de personnalités qui permet de les identifier) n'est pas le territoire (les personnalités dans leur réalité) et que vous serez sans cesse obligé de faire des allers-retours entre les indicateurs de personnalités et les personnalités que vous observerez. En somme, cette méthode doit vous aider à mieux regarder pour mieux voir, mais elle ne se substituera en aucune façon à votre propre appréciation. Elle n'est là que pour l'enrichir.

Justement parce que votre capacité à voir se nourrira des allers-retours entre ce que vous savez désormais des personnalités et ce que vous en observez dans la réalité, vous utiliserez la méthode dite de la spirale *Top Down/Bottom Up*. Il s'agira de toujours partir du général pour descendre sur le particulier, pour mieux remonter ensuite au général et mieux redescendre sur le particulier, et ainsi de suite jusqu'à développer une image relativement nette de la personnalité observée. Il sera, bien sûr, nécessaire de toujours confronter vos observations aux indices permettant de situer les personnalités (« observer le terrain et se repérer grâce à la carte »). Il faudra

ainsi se garder de toute interprétation et s'en remettre exclusivement à ces indices, aussi bien généraux que spécifiques. Mais il n'est pas interdit de formuler des hypothèses et de les passer au crible de la grille de lecture (la carte). C'est en tâtonnant que l'on apprend !

Cette méthode de la spirale *Top Down/Bottom Up* est comparable au principe de la mise au point en photographie. Elle offre l'avantage d'intégrer en douceur, et dans un deuxième temps seulement, les indices plus spécifiques, plus difficiles à maîtriser car plus détaillés, plus fins et plus nombreux, surtout lorsqu'on débute dans cet exercice, sans vous couper d'emblée de votre propre intuition, que vous apprendrez à affiner en utilisant d'abord les indices généraux – plus faciles à exploiter car plus grossiers (mais ils ne constituent pas moins d'excellents indicateurs) – puis en affinant votre estimation par allers-retours successifs.

Méthode dite de la spirale *Top Down/Bottom Up* appliquée à l'estimation des personnalités



Ainsi, vous partirez de vos impressions d'ensemble pour dresser un portrait de personnalités que vous affinerez à travers les différents tamis définissant les contenants de personnalités, des plus généraux aux plus spécifiques, en prenant soin de valider, pour chaque tamis, vos hypothèses, en nourrissant vos conclusions les unes des autres, et en vous posant les sempiternelles questions : « comment ? » et « pourquoi ? » ou encore « qu'est-ce qui/qu'est-ce que ? ».

Valider ses impressions et hypothèses : les questions à se poser

1. Observer : comment... ?

Comment ce collaborateur agit-il ? Comment se comporte-t-il ?
Quelle est son attitude, sa manière d'être ? Comment parle-t-il ?

(Fixez-vous plus sur le comment – le contenant – que sur le quoi – le contenu.)

Puis...

À quels contenants de personnalité (primaire/secondaire, réussi/empêché, individualiste/social, activation/fuite/lutte/inhibition) cela correspond-il ?

2. Justifier : pourquoi... ?

Pourquoi je pense qu'il fonctionne sur une personnalité « primaire » plutôt que sur une personnalité « secondaire » ?

Pourquoi je pense qu'il fonctionne sur un mode plutôt « empêché » que « réussi » ?

Pourquoi je pense qu'il possède une personnalité « individualiste » (activations et fuites) plutôt que « sociale » (luttes et inhibitions) ?

(J'ai déterminé, par exemple, qu'il s'agissait d'une personnalité « primaire », « empêchée » et « individualiste », il ne me reste donc plus qu'à arbitrer entre sa trame en activation de l'action ou en fuite.)

Pourquoi je pense qu'il fonctionne sur une personnalité, par exemple, de Fuite Empêchée plutôt que d'Activation Empêchée « primaire » ?

3. Vérifier : qu'est-ce qui, qu'est-ce que... ?

Qu'est-ce qui me fait dire tout ça ? Qu'est-ce que cela pourrait être d'autre ?

ET VOUS

BATTEZ LE FER TANT QU'IL EST CHAUD. EXERCEZ-VOUS TOUT DE SUITE SUR UNE PERSONNE DE VOTRE CONNAISSANCE (PROFESSIONNELLE OU PRIVÉE) ET TENTEZ D'EN ÉTABLIR UN PREMIER PORTRAIT.

Aide pour définir les critères de personnalité

Pour les critères généraux, vous pourrez vous aider du tableau ci-après, qui synthétise les notions abordées précédemment.

Critères généraux de personnalités	Indices de personnalités
« Primaire »	Initiative, proaction, dynamisme, bonne humeur
« Secondaire »	Morosité, mauvaise humeur, réactivité, critique, dépendance
« Réussie »	Extraversion
« Empêchée »	Introversion
« Individualiste » Activations et Fuites	Intérêt pour les choses
« Sociale » Luttes et Inhibitions	Intérêt pour la relation ou la confrontation avec autrui

À partir du moment où vous aurez précisé un certain nombre de critères généraux de personnalité, vous pourrez mieux tenter de définir les critères spécifiques en dégagant les principaux traits de personnalité « primaires » et « secondaires » à partir des diverses descriptions des Bio-Types[®] contenues dans les trois chapitres précédents.

N'oubliez pas de toujours justifier vos observations par des éléments factuels que vous aurez pu constater par vous-même (attention aux interprétations abusives et aux appréciations rapportées par des tiers). Il s'agit de se détacher le plus possible de toutes les subjectivités, la sienne comme celle des autres, qui ne manquent pas de s'exprimer, surtout lorsqu'elles sont

l'émanation des personnalités secondaires, par définition défensives et réactionnelles. Car, à l'arrivée, il ne s'agit pas de réagir encore moins de juger, mais de comprendre pour « savoir motiver ».

Vous remonterez ensuite sur les critères généraux pour voir dans quelle mesure cela semble correspondre à votre première impression, puis vous redescendrez et remonterez autant de fois que nécessaire (mais un aller-retour peut suffire, sachant qu'il est toujours possible de réviser son appréciation).

Exemples d'exploitation des portraits de personnalité

Bio-Type® « primaire » : ce que la personne aime et fait d'elle-même

Fuite Empêchée Le Gestionnaire	F = bouger E = sur place, se cacher, stocker	Gestionnaire Anticipateur Collectionneur	• Gagner de l'argent, du temps ✗ Gérer, organiser, classer, trier • Faire de ses mains, bricoler ✗ Simplifier, développer l'ergonomie ✗ Développer la sécurité et la qualité	Valorisation Fiabilité Ergonomie
---	---	--	--	--

Trois dynamiques comportementales spontanées observées sur cinq possibles, soit un indice de personnalité de 60 %

Bio-Type® « secondaire » : ce que la personne déteste et évite

Inhibition Réussie Le Participatif	I = partager R = entre nous	Rejet, exclusion Initiative Autonomie Technicité Méchanceté Ambition personnelle	✗ Se mettre en avant • Agir seul, devoir prendre l'initiative • Gérer la machine, la technique ✗ Être persévérant • Être abandonné, rejeté	Spouffrance Panique Perte de sens
---	--------------------------------	---	--	---

Deux aversions comportementales spontanées observées sur cinq possibles, soit un indice de personnalité de 40 %

Rappelez-vous, ici, que ce ne sont pas tant les contenus (les activités) que nous cherchons à identifier mais les contenants (manières de faire et d'agir), même si la frontière entre les deux est parfois ténue. Il s'agit donc plus de retrouver l'état d'esprit de la personne à travers les actions les plus significatives de chacun des Bio-Types®.

S'il vous est difficile de partir des descriptions des Bio-Types®, vous pourrez tout aussi bien partir de ce que vous observez réellement dans les situations professionnelles et tenter d'en déduire les Bio-Types® correspondants en complétant le tableau qui suit.

Ce que la personne fait spontanément	Bio-Type® « primaire » correspondant	Ce que la personne évite spontanément	Bio-Type® « secondaire » correspondant
Nb de citations/ Bio-Type®		Nb de citations/ Bio-Type®	

Cette méthode n'est évidemment pas sans faille. Rappelons qu'elle est plus pragmatique que réellement rigoureuse, c'est bien là son rôle et son intérêt. Mais elle présente de nombreux avantages : elle vous permettra de mieux savoir observer, sentir ce que sont les différentes personnalités, rendre plus conscient ce qui constituait jusque-là de vagues impressions, mieux comprendre également les difficultés que vous rencontrez systématiquement avec certaines personnalités (nous y reviendrons plus complètement dans la troisième partie) et intégrer progressivement et naturellement les connaissances que nous avons précédemment exposées.

Profitez de toutes les occasions pour aguerrir votre regard. Rien de mieux que le théâtre, le cinéma, la littérature ou encore la télévision pour s'exercer, qui nous offrent des galeries de portraits incomparables. Faites-vous la main sur les personnalités célèbres !

Vous rencontrerez sûrement des difficultés, au début, pour vous faire une idée relativement précise. Mais ne vous découragez pas. Recoupez les indices, c'est

par approximations successives que vous développerez vos capacités. Mais surtout, revenez toujours aux fondamentaux qui définissent les contenants de personnalités, ne vous laissez happer ni par les contenus, ni par votre propre subjectivité. Regardez les manières d'être, de dire et de faire.

Et n'oubliez pas : « *Ce n'est pas parce que les choses sont difficiles que nous n'osons pas, c'est parce que nous n'osons pas qu'elles sont difficiles.* » (Sénèque)... Ce qui ne garantit pas pour autant le succès, immédiat ou permanent du moins !

L'inventaire de personnalité en auto-évaluation (IPa^{®*})

Comme nous l'avons déjà évoqué, de manière à apprécier très précisément les personnalités et les motivations, nous avons mis au point et développé un questionnaire d'auto-évaluation appelé IPa^{®*}, depuis 1996. C'est ce questionnaire qui est la base même de cette seconde méthode.

Le questionnaire IPa^{®*} est largement utilisé dans nos programmes de psychothérapie, développement personnel et coaching. Nous l'utilisons également pour le recrutement et pour le management, par exemple afin de mieux adapter le contenu des fonctions et missions au profil de personnalité de ses collaborateurs. Ou encore, comme nous le verrons dans la troisième partie, pour aider à la constitution d'une équipe projet, en s'assurant que celle-ci possède bien la panoplie des personnalités primaires et donc des motivations profondes et spontanées nécessaires à l'aboutissement du projet. Nous organisons des formations pour les professionnels désireux d'utiliser de tels outils (d'une journée ou plus selon les applications souhaitées).

Comme pour toute utilisation professionnelle de tests de personnalité et pour d'évidentes raisons éthiques (et légales), ce processus doit s'inscrire dans un rapport constructif entre l'entreprise et le collaborateur. Car à l'arrivée, il ne s'agit bien entendu pas de juger des comportements mais d'identifier des domaines de motivation et de démotivation, à la fois dans l'intérêt de l'entreprise mais tout autant du collaborateur.

Mais sur le fond, passés ces préambules de bon aloi, quelle entreprise (cohérente) aurait intérêt, à terme, à placer ses collaborateurs à des postes inadaptés ? Quel collaborateur (cohérent) aurait intérêt à ce qu'il en soit ainsi ? Plus précisément, pour l'entreprise, il s'agira de mieux connaître le collaborateur afin de lui proposer une fonction qui corresponde à ses motivations, mais, au-delà, de le mettre dans les meilleures conditions possibles

d'expression de toutes ses compétences techniques. Pour le collaborateur, il s'agira de mieux se connaître lui-même afin de mieux s'épanouir dans son travail, de gagner en capacité d'action et en autonomie, voire, dans une logique de développement professionnel, de se mettre en position d'étendre ses compétences et de pouvoir ainsi évoluer.

Le questionnaire permet de recueillir des informations nombreuses et précises, car tous les pans de personnalités sont évalués, aussi bien primaires que secondaires. De surcroît, les résultats sont quantifiés et permettent ainsi d'évaluer précisément l'intensité de chaque pan de personnalité, et notamment le rapport de forces entre personnalités primaires et personnalité secondaires, dont on a vu qu'il pouvait être préjudiciable à la motivation, et qui constitue, de fait, un indicateur majeur pour le manager comme pour le collaborateur.

Le questionnaire « basique »

Dans le questionnaire « basique », il existe quatre questions par pan de personnalité, qui déclinent, chacune, un aspect différenciant et significatif de ce pan de personnalité, ainsi que trois degrés de réponses¹, soit un total de douze points par pan de personnalité qui permet d'établir le score maximum d'intensité pour chaque Bio-Type®.

Le nombre total de questions est donc de 64 (8 fois 4 pour les personnalités primaires et 8 fois 4 pour les personnalités secondaires).

Le temps de passation du questionnaire oscille entre quarante et soixante minutes selon les personnes (question de personnalités !). La passation du questionnaire est déjà, en elle-même, un excellent exercice de développement personnel. La personne pourra, en effet, mettre à profit ce moment pour mieux prendre conscience de ses goûts (motivations) comme de ses aversions (démotivations).

Bien sûr, la passation d'un tel questionnaire permet de gagner du temps, de la précision et de la fiabilité, mais ne doit pas empêcher pour autant d'effectuer une évaluation personnelle directe (par le manager ou le coach), d'où l'importance de la première méthode, car, parfois, certaines motivations profondes (personnalités primaires) peuvent être dévalorisées jusqu'à

1. Reportez-vous pp. 65-66 où nous avons pris quelques exemples tirés du questionnaire IPa®.

être ignorées par la personne elle-même (en fait, l'image des personnalités primaires est brouillée par la manifestation des personnalités secondaires), alors qu'elles peuvent être visibles par un observateur extérieur.

La personne engagera, par exemple, certaines actions spontanément mais sans réel plaisir, ni déplaisir d'ailleurs. Elle trouvera normal de le faire, cela lui semblera assez banal et elle ira même jusqu'à affirmer que, comme tout le monde le fait, il n'y a là rien de très remarquable, au sens premier du terme. Elle ne l'identifiera donc pas forcément comme un trait de personnalité primaire (« Ce que j'aime et fait de moi-même parce que cela me procure un certain plaisir. »). D'autres fois, les personnalités primaires seront tellement dévalorisées (et, en ce cas, ce sera moins visible même pour un observateur extérieur) que la personne ne s'y reconnaîtra tout simplement pas.

Dans les deux cas, il est probable que la personne ne réponde pas positivement aux questions correspondantes ; le score de ses personnalités primaires s'en trouvera sous-estimé.

À cet effet, nous avons élaboré deux autres questionnaires qui permettent d'apporter un éclairage complémentaire au questionnaire IPa[®]* « basique » et qu'il peut être parfois nécessaire d'utiliser dans les cas de figure plus complexes.

Le questionnaire cognitif

Le questionnaire cognitif¹ sert à définir, toujours sous forme d'auto-évaluation, trois types d'éléments :

- les valeurs (« Ce en quoi je crois, qui est important pour moi mais sans idéal ni plaisir particulier. ». Par exemple : « Je crois profondément en l'idée de justice, mais je ne ferais pas le métier de juge pour autant, pas plus que cela n'occupe mes journées, mais c'est une idée que je défends volontiers dans les discussions. ») ainsi que les anti-valeurs (« Ce qui est contraire à mes valeurs, que je ne suis pas prêt à accepter et vis-à-vis duquel je suis facilement intolérant, et que j'affirme sans appréhension particulière (« C'est comme ça et pas autrement ! »). Par exemple : « Je ne supporte pas l'injustice, et je ne suis pas prêt de changer d'avis ! »).

1. Le questionnaire IPa[®] « basique » est dit comportemental, car il mesure d'abord et avant tout les comportements et les actions spontanés, ce que la personne fait d'elle-même, et non pas ce qu'elle dit ou pense, ou encore aime mais sans faire.

- les velléités (« Ce que j'envie, me vient spontanément à l'esprit, mais que j'ai du mal à vivre ou appliquer à moi-même, dont je ne me sens pas fondamentalement capable. ») et les appréhensions (« Ce dont l'idée m'est désagréable, qui a tendance à me préoccuper et me stresser, m'affecter rien qu'en y pensant. »).
- les idéaux (« Ce qui me passionne, me fait rêver et me redonne le moral rien qu'en y pensant. ») et les angoisses (« Ce qui m'est foncièrement insupportable, dont l'idée me rend anxieux, me gâche la vie, et que je préférerais ne pas voir exister. »).

En confrontant ce questionnaire (cognitif) avec le questionnaire IPa[®]* « basique » (comportemental), on peut mieux mesurer l'écart entre « ce que la personne fait » et « ce que la personne dit, pense ou croit ». Cela constitue un excellent indicateur sur la conscience que la personne possède d'elle-même et sur ses capacités du moment à exploiter ses ressources personnelles.

Si le questionnaire cognitif présente une intensité inférieure à celle du questionnaire comportemental, c'est un signe d'auto-dévalorisation ou de refoulement potentiel de ses personnalités et motivations. Cela signifie que la personne sera peu consciente de ce qui la motive ; ce qui pourra se traduire, par exemple, par un manque d'assurance. La personne sera facilement complexée, en retrait, elle aura du mal à investir ses motivations profondes et pourra même confondre motivations spontanées et motivations conditionnelles, ce qui limitera d'autant ses capacités personnelles. Elle sera peu à l'aise et facilement stressée.

Le questionnaire axé sur les « refoulements »

Le second des deux questionnaires complémentaires mesure, quant à lui, très précisément les commentaires négatifs (ce que nous appelons les refoulements) que la personne se fait pour (ou plutôt contre) chacun de ses domaines de personnalités (primaires comme secondaires) et qui traduisent ses conflits et tensions intérieurs. En les identifiant précisément, on pourra d'autant mieux les désamorcer, car, nous avons déjà eu largement l'occasion d'en parler, si ces commentaires existent, étant négatifs, donc issus des personnalités secondaires, ils sont réversibles ou, tout au moins, réductibles. Mais avant cela, ils constituent les principaux freins, notamment des personnalités primaires et des motivations profondes. Lorsqu'ils s'exercent sur les personnalités secondaires, la personne vivra mal ses difficultés et intolérances, entamant encore un peu plus ses capacités d'adaptation.

Avec ces deux questionnaires, il est donc possible d'approfondir l'évaluation si cela s'avère nécessaire mais, la plupart du temps, le questionnaire IPa[®]* basique suffit amplement avec le regard extérieur d'un manager averti ou d'un coach.

L'IPa[®]* comporte également d'autres questionnaires, notamment une évaluation de la confiance en soi et en les autres (que nous aborderons dans la troisième partie)...

Les deux indicateurs principaux à exploiter

Par ordre d'importance, ce sont :

1. *Le rapport quantitatif entre les personnalités primaires et les personnalités secondaires* (grâce aux indices calculés à partir des réponses au questionnaire). C'est l'indicateur clé par excellence. Plus ce rapport sera supérieur à 1, plus les motivations profondes (positives) auront la capacité à s'exprimer. À partir d'un rapport de 1,5 la personne ne rencontrera pas de difficultés majeures car elle aura la capacité d'associer à ses motivations profondes une persévérance qui lui permettra de traverser les échecs et de passer au-dessus des obstacles sans grand dommage. La personne gardera son enthousiasme même dans les situations difficiles. En dessous de 1, il sera peut-être nécessaire d'effectuer un travail de coaching, voire de développement personnel dans les périodes difficiles ou préventivement selon les enjeux. Il faudra aussi veiller, dans sa communication et dans son management, à éviter les faux pas dans les domaines de personnalités secondaires les plus intenses (nous y reviendrons très concrètement dans les pages suivantes).
2. *L'intensité des personnalités primaires* de manière à identifier les domaines de motivation les plus puissants qu'il conviendra de valoriser autant que possible.

Une personnalité primaire moins puissante, mais relativement plus importante que son homologue secondaire, sera plus profitable (plus motivante) qu'une personnalité primaire plus puissante mais plus fortement freinée par sa secondaire. Dans les deux cas, la motivation existe bel et bien ; mais dans le premier cas, celle-ci bénéficiera d'un plus prépondérant, car elle s'accompagnera de persévérance, la faiblesse de la personnalité secondaire rendant moins fragile aux difficultés ou aux échecs, et donnant en conséquence plus de solidité à la motivation profonde de la personne.

Ainsi, parfois, il sera plus intéressant, à court terme, d'investir une personnalité primaire moins puissante mais plus libre (moins freinée par son homologue secondaire), en attendant de faire baisser la secondaire d'une personnalité primaire plus puissante.

Motivation et persévérance

La version toute récente de notre questionnaire IPa[®]* permet de calculer des coefficients de motivation et de persévérance et alors de mieux rendre compte du rapport de force entre personnalités primaires et personnalités secondaires, motivations spontanées et profondes, d'une part, et motivations conditionnelles, d'autre part. En effet, plus les personnalités primaires sont supérieures en intensité aux personnalités secondaires, plus la personne est non seulement motivée mais, surtout, moins elle sera démotivable.

Ainsi, le coefficient de motivation donne plus d'importance au score de personnalité primaire qu'au différentiel entre score de personnalité primaire et score de personnalité secondaire. Il traduit donc surtout l'intensité de la personnalité primaire, même s'il prend en compte dans une certaine mesure la charge (négative) de la personnalité secondaire.

Le coefficient de persévérance donne, quant à lui, plus d'importance au différentiel entre score de personnalité primaire et score de personnalité secondaire par rapport au score de personnalité primaire. L'impact (négatif) du score de personnalité secondaire est donc ici majoré relativement au coefficient de motivation.

Concrètement, le coefficient de motivation est celui auquel s'identifie le plus spontanément la personne et qui détermine ses comportements conscients (positifs comme négatifs). Il est important pour établir le dialogue avec elle et être à même de satisfaire ses comportements exprimés. Il ne différencie pas suffisamment personnalité primaire (motivations spontanées et profondes) et personnalité secondaire (motivations conditionnelles).

Le coefficient de persévérance est, quant à lui, moins conscient spontanément pour la personne, puisque, même si la personnalité secondaire sous-tend majoritairement des motivations négatives, elle représente cependant, dans le vécu de la personne, une capacité à agir dont l'aspect négatif n'est pas spontanément perçu comme tel. En effet, on est en général très adhérent à ses aversions spontanées dont on ne veut sous aucun prétexte se départir, sans être réellement conscient que cela nous est préjudiciable.

Toutefois, ces deux valeurs sont partiellement liées. Lorsque le coefficient de persévérance est élevé, celui de la motivation l'est également. Cela signifie que lorsque la personnalité primaire est librement exprimée, elle génère à la fois plaisir (motivation) et endurance (persévérance).

La réciproque n'est pas vraie, car le coefficient de motivation, essentiellement dû à la personnalité primaire, peut néanmoins intégrer une personnalité secondaire élevée, ce qui limite naturellement la capacité de persévérance.

C'est donc bien la force des personnalités secondaires (à l'origine des motivations négatives) qui détermine la motivation ou la démotivation d'une personne. Mais les personnalités secondaires étant réversibles, et donc réductibles, nous pouvons affirmer qu'il n'existe pas de cas désespéré : tout le monde est motivé et motivable ou encore remotivable !

Exemple

	Indice de personnalité primaire en « Lutte Réussie »	Indice de personnalité secondaire en « Lutte Réussie »	Coefficient de motivation en « Lutte Réussie »	Coefficient de persévérance en « Lutte Réussie »
1	100 %	50 %	60	33
2	50 %	0 %	67	60
3	100 %	25 %	74	56

Les lignes 1 et 2 présentent des coefficients de motivation assez proches (60 et 67). Cependant, elles se différencient nettement par leur coefficient de persévérance (respectivement 33 et 60). C'est l'indice de personnalité secondaire de la ligne 2 (0 % contre 50 % pour la ligne 1) qui explique son coefficient de persévérance presque deux fois supérieur, et ce, malgré un indice de personnalité primaire de 100 % pour la ligne 1 (contre 50 % pour ligne 2).

Nous voyons à quel point une personnalité secondaire peut être préjudiciable, non pas tant à la motivation qu'à la persévérance d'une personne, autrement dit à sa motivation durable...

La ligne 3 montre qu'en faisant baisser l'indice de personnalité secondaire de la ligne 1 de 50 % à 25 % (par un travail de développement personnel ou de coaching), non seulement le coefficient de motivation augmente sensiblement (de 60 à 74), mais surtout le coefficient de persévérance se trouve multiplié presque par deux (de 33 à 56) et se rapproche de celui de la ligne 2 (60).

Bien sûr, il ne s'agit pas de réduire une personnalité à de simples chiffres, d'enfermer les individus dans des équations (rien ne remplace en effet la démarche proprement humaine), mais la quantification des données issues du questionnaire permet de mieux mesurer les progrès réalisables, à réaliser et... réalisés, à travers un travail de développement personnel ou de coaching, et d'élaborer en conséquence une stratégie appropriée.

PS : un indice de personnalité de 100 % signifie que la personne a répondu par l'affirmative à la totalité des questions relatives à un Bio-Type® donné (Lutte Réussie pour l'exemple) à chaque fois avec la cote maximale (les cotes vont de 1 à 3) ; un indice de 50 % signifie, par exemple, que la personne a répondu par l'affirmative à la moitié des questions avec la cote maximale ou encore à toutes les questions avec des cotes de 1, 2 ou 3 (plusieurs combinaisons possibles), etc.

Comme nous l'avons déjà dit, dix ans d'expérience de conduite des questionnaires IPa®* et de pratique du développement personnel et du coaching nous ont montré que tout le monde possédait au moins une personnalité primaire (mais pas toujours exprimée ni même consciente). Ce qui signifie que tout le monde est (potentiellement) motivé à agir dans au moins un domaine d'activité. Quelqu'un qui n'est pas motivé est quelqu'un qui ne fait pas ce qui correspond à sa personnalité ou qui n'investit pas suffisamment ses personnalités primaires, par auto-dévalorisation ou refoulement.

La conduite du questionnaire IPa®* peut aider à remédier à cela, à donner les moyens aussi bien à la personne qu'au manager de recruter ses ressources. Pour cela, il faut déjà savoir précisément où se trouvent ces ressources. Nous verrons comment, plus concrètement, les favoriser et les mobiliser à partir du moment où l'on a su les identifier.

Exemple d'utilisation du questionnaire IPa®*

Bruno a trente-quatre ans. Il travaille depuis cinq ans dans une entreprise de conseil (*business to business*) de 80 personnes, qui, il y a six mois, est passée à 120 personnes, à la suite d'une fusion avec une filiale du groupe. Bruno a intégré alors le nouveau département Marketing/Études, composé de 15 personnes. Compte tenu de son expérience et de ses compétences, il lui a été attribué un poste d'interface avec l'ensemble de la fonction commerciale de l'entreprise (40 personnes environ) afin de répondre à des demandes ou besoins d'études urgents nécessitant des délais courts de réalisation.

Depuis quelque temps, Bruno est d'humeur maussade. Plusieurs commerciaux se sont plaints de son comportement et les conflits sont de plus en plus fréquents et ouverts jusqu'à augmenter les délais de réponses, dont certains clients se sont inquiétés.

À la suite d'un premier entretien, il est décidé avec Bruno de procéder à un état des lieux approfondi de ses motivations, de manière à envisager éventuellement une autre fonction au sein de l'entreprise. Dans cette optique, Bruno a accepté de répondre au questionnaire IPa[®].

Les forces en présence : personnalités primaires et personnalités secondaires

Bruno présente quatre traits principaux de personnalité primaire particulièrement puissants. Il est :

- « *Animateur* » (Fuite Réussie) à 92 % ;
- « *Philosophe* » (Activation Réussie) à 67 % ;
- « *Stratège* » (Lutte Réussie) à 67 % ;
- « *Participatif* » (Inhibition Réussie) à 67 %.

Ce qui frappe d'emblée, c'est que Bruno possède presque exclusivement et de façon marquée des motivations en personnalités « Réussies ». Cela signifie qu'il a surtout des ressources dans les environnements dits « protégés » (où l'on travaille en équipe, où l'on s'aide, où l'on échange, où l'on se parle) plutôt que dans les environnements qui demandent de trouver des solutions, seul, de se confronter à des obstacles et à des résistances. Il possède également relativement peu de prédispositions à entrer dans un cadre strict d'exigences ou de contraintes. Délais, rapidité, résultats, tout cela lui est un peu étranger. Il est plus à l'aise dans un environnement « libre », même s'il peut avoir du mal à s'auto-discipliner. C'est la raison pour laquelle un environnement « protecteur » lui est nécessaire.

Le rapport entre personnalités « individualistes » (activations et fuites) et « sociales » (luttas et inhibitions) est assez équilibré, ce qui signifie que Bruno a presque autant de motivations personnelles à travailler en relation ou en confrontation avec autrui que de façon autonome. Mais dans ce dernier cas, il aura néanmoins, comme nous venons de le voir, besoin de se positionner dans un groupe où la cohésion est de mise. Il possède d'ailleurs de nombreux moteurs (Fuite Réussie : capacité à animer ; Activation Réussie : capacité à positiver ; Lutte Réussie : capacité à diriger ou coordonner) pour en être l'un des principaux acteurs.

Un examen plus détaillé de ses réponses montre qu'il est particulièrement sensible aux fonctions où l'on dispose de « temps pour imaginer », où il y a une certaine « liberté et variété dans les tâches à accomplir », mais également où il peut « organiser, coordonner » les fonctions au sein d'une « équipe de taille limitée (4 à 5 personnes) et conviviale ».

Par ailleurs, Bruno possède quatre traits principaux de personnalité secondaire bien marqués. Il est :

- « *Stratège* » (Lutte Réussie) à 75 % ;

- « *Philosophe* » (Activation Réussie) à 67 % ;
- « *Novateur* » (Activation Empêchée) à 67 % ;
- « *Solidaire* » (Inhibition Empêchée) à 67 %.

Le rapport entre les personnalités secondaires « Réussies » et « Empêchées » est assez équilibré : *s'il déteste un certain type d'effort (« réflexion approfondie » et « esprit de compétition » notamment), Bruno n'aime pas pour autant se cantonner à un rôle d'exécution ou à une certaine facilité (il déteste « se montrer irresponsable » et « ne pas se rendre utile »).* Vu de l'extérieur, cela pourrait constituer un atout, mais, en fait, cela a tendance à le fragiliser plus qu'à lui donner de réels moyens d'agir.

Le rapport entre les personnalités secondaires « individualistes » et « sociales » est, comme en personnalité primaire, assez équilibré : si certaines relations ne lui conviennent pas (« *mondanités* » et « *règles rigides* » notamment), une certaine solitude (« *absence d'équipe et de rôle à jouer dans cette équipe* » ainsi que « *absence de personnes à aider* ») ne lui convient pas non plus. Mais de manière générale, il ne rencontre pas plus de difficultés ou de sources de démotivations dans le travail en équipe que dans les tâches plus autonomes et solitaires.

Globalement, le rapport entre personnalités primaires et personnalités secondaires de Bruno est de 1,2. Ce rapport est positif dans le sens où la somme de ses motivations profondes est supérieure de 20 % à la somme de ses motivations conditionnelles. Néanmoins, ce score dénote de difficultés sensibles à exprimer ses motivations profondes. Rappelons, en effet, que les difficultés deviennent réellement minimes à partir d'un rapport de 1,5.

Bruno possède donc une marge de progression sensible pour y parvenir. Dans l'état actuel des choses, il aura de plus en plus de mal à persévérer, à s'exprimer dans les situations difficiles, comme c'est d'ailleurs le cas actuellement. Il faut donc, dans un premier temps, lui trouver une mission plus en adéquation avec ses motivations profondes, puis faire baisser l'intensité de ses freins (personnalités secondaires) par un travail de management ou un programme de formation, avant d'envisager des responsabilités plus importantes et plus ambitieuses.

En effet, la mission actuelle de Bruno ne lui est pas adaptée. Elle ne lui laisse pas beaucoup de temps pour imaginer (il faut répondre vite), elle est peu variée (c'est répétitif, car l'urgence prime), elle induit une dimension de compétition, de challenge, et elle le met en contact avec un grand nombre d'interlocuteurs (les commerciaux), sans lui permettre de faire réellement partie d'une équipe et d'y jouer un rôle (cette fonction, très spécifique, a tendance à l'isoler de ses collègues du département Marketing/Études). Pourtant, il possède une bonne expérience, il connaît bien le métier ; il peut donc jouer un rôle moteur dans le développement de son entreprise.

Comment remobiliser Bruno

Sur les quatre traits principaux de personnalités de Bruno, deux sont aujourd'hui facilement mobilisables :

- « *Participatif* » (Inhibition Réussie) à 67 % pour un rapport primaire/secondaire de 3,9 ;
- « *Animateur* » (Fuite Réussie) à 92 % pour un rapport primaire/secondaire de 3,7.

Cela signifie que Bruno est particulièrement à l'aise et s'auto-motive facilement dès lors qu'il fait partie d'une équipe conviviale et réduite tout en pouvant bénéficier d'une certaine liberté et variété dans les tâches à accomplir. Sa fonction doit pouvoir également donner libre cours à sa créativité et à son penchant pour l'« aventure ». Ce sont ces deux traits de personnalités qu'il faut aujourd'hui pouvoir mettre en situation de s'exprimer.

Bruno présente également un score intéressant dans les personnalités dites « individualistes » (rapport primaires/secondaires de 1,4) qu'il peut encore améliorer en faisant baisser certains freins dans les personnalités secondaires « *Philosophe* » (Activation Réussie) et « *Novateur* » (Activation Empêchée) pour lesquelles il possède de bons moteurs. Il faudra absolument valoriser ces moteurs (lui laisser du temps pour sentir et imaginer, l'inciter à réfléchir sur des problèmes complexes) pour mieux lever ses freins dans ces domaines. Cela lui permettra de développer et enrichir ses compétences dans sa fonction en même temps que cela lui permettra d'être plus en phase avec ses motivations profondes.

De la même manière, Bruno possède beaucoup plus de facilités dans les personnalités « réussies » (rapport primaires/secondaires de 1,6) par rapport aux personnalités « empêchées » (0,9). Néanmoins, il présente de fortes rigidités dans les personnalités secondaires « *Philosophe* » (Activation Réussie) et « *Stratège* » (Lutte Réussie). Travailler sur la personnalité secondaire « *Philosophe* » lui permettra, on l'a vu, d'améliorer son autonomie, il pourra ainsi faire d'une pierre deux coups. Travailler sa personnalité secondaire « *Stratège* », pour laquelle il possède un bon moteur (67 %), pourra lui permettre de commencer à développer son relationnel, plus particulièrement dans le domaine du leadership. Ceci pourrait lui permettre, à terme, de diriger une petite équipe à forte valeur ajoutée (compte tenu de ce qui a été précédemment évoqué – bons moteurs pour réfléchir sur des problèmes complexes et pour être créatif –).

La plus grosse difficulté de Bruno se situe aujourd'hui en personnalité « *Compétiteur* » (score de 33 % en personnalité primaire pour un rapport primaire/secondaire de seulement 0,66). Il n'est pas étonnant qu'il supporte mal la situation actuelle qui demande une grande exigence de performance et qui exerce sur lui une forte pression compte tenu de « l'enjeu client ». Or, il a peu de motivations pour la compétition, le défi, le surpassement (personnalité primaire) et, dans le même temps, la peur de l'échec en situation de compétition est relativement

grande, l'empêchant de persévérer pour apprendre (personnalité secondaire). Comme ses motivations s'épanouissent, qui plus est, plutôt en personnalités « individualistes » et « réussies » (le « Compétiteur » est, à l'inverse, « social » et « empêché »), cela lui facilite d'autant moins la tâche.

Comment adapter l'environnement de Bruno à ses capacités actuelles

L'évaluation de la personnalité de Bruno, dans sa dynamique, a permis d'identifier des motivations très fortes en personnalités « *Participatif* » et « *Animateur* » : goût et facilité d'expression pour les tâches variées, où la créativité peut s'exercer, au sein d'une équipe de 3 ou 4 personnes où règnent cohésion et décontraction. À cela, s'ajoute un goût particulier pour l'autonomie et les contextes favorables. Par contre, les situations de compétition sont pour l'instant à éviter.

Rejoignant un des objectifs du nouveau département Marketing/Études, il a été décidé de créer une cellule de trois personnes de veille stratégique, chargée non seulement d'être à l'affût des nouvelles tendances des marchés mais également d'imaginer de nouvelles prestations de conseil à destination des clients de l'entreprise.

Compte tenu de son expérience et de sa personnalité, Bruno a hérité d'un rôle d'animation de la cellule. Par ailleurs, il a été décidé que Bruno démarrerait un programme de formation qui lui permettra non seulement de faire baisser ses freins en personnalités « *Philosophe* » (temps pour sentir et imaginer) et « *Novateur* » (réfléchir sur des problèmes complexes et les résoudre), mais également en personnalité « *Stratège* » (leadership). Ce dernier axe devrait lui permettre, à terme, de prendre des responsabilités plus larges au sein du département afin de mieux alimenter le développement commercial et la compétitivité de l'entreprise en ce domaine.

Du diagnostic à l'action managériale

La stratégie pourra ainsi être différenciée, pour un même collaborateur, en fonction de la solidité plus ou moins grande de ses différents domaines de motivations et des activités qu'il est amené à assumer. Il faut toujours avoir en tête qu'une même personne n'est pas forcément cantonnée dans un seul secteur de personnalités, sachant que nous disposons, en général, de deux à cinq pans de personnalité primaire significatifs. Ainsi, il est très rare (et il s'agit en principe d'une erreur de compréhension du test) d'avoir les deux coefficients de motivation et de persévérance élevés sur presque toutes ses personnalités !

En fonction de son profil de personnalité, un collaborateur sera plus autonome pour certaines activités (là où sa personnalité primaire est très supé-

rieure en intensité à sa personnalité secondaire) et moins pour d'autres (là où c'est sa personnalité secondaire qui prend le dessus). Il s'agira donc de tenir compte de cette multiplicité et d'anticiper ou appliquer un management différencié selon les missions et les activités qui incombent à ce collaborateur.

Ces indications globales étant appliquées, il s'agira ensuite, pour aller plus loin, d'adapter sa communication, de manière plus spécifique, aux différents contenants de personnalités que l'on aura pu repérer.

Contenants généraux tout d'abord, que nous avons déjà eu l'occasion de présenter et auxquels il conviendra de répondre de la manière suivante.

Critères généraux de personnalités	Indices	À faire	À ne pas faire
« Primaire »	Initiative, proaction	Laisser faire !	Interdire ! Et surtout, dévaloriser cette façon de faire
« Secondaire »	Morosité, mauvaise humeur, réactivité, critique, dépendance	Interroger (questions ouvertes), gérer l'émotionnel ou le stress, faire réfléchir, remobiliser sur une « primaire »	Critiquer, juger, dévaloriser, ignorer
« Réussie »	Extraversion	Être avenant, décontracté, positif	Dramatiser, être sérieux et grave
« Empêchée »	Introversion	Aller à l'essentiel, être clair, sobre, factuel et cohérent	Être flou, indécis (à moins d'avoir des raisons et de s'en expliquer)
« Individualiste »	Intérêt pour les choses	Donner de l'autonomie et de la liberté	Mettre la pression
« Sociale »	Intérêt pour la relation ou la confrontation	Se positionner dans son rôle et sa fonction, parler, échanger, respecter, écouter	Se décharger de son rôle, être froid et distant, fermé, fuyant

Contenants spécifiques ensuite à chacun des Bio-Types[®] qu'il conviendra d'accompagner de la façon suivante (deux exemples ci-après).

Critères spécifiques de personnalités	Indices	À faire	À ne pas faire
Activation Réussie <i>Le Philosophe</i>	C'est un optimiste-né qui aime prendre le temps et jouir de la vie. Il tient plus que tout à sa liberté. Il est peu enclin à la contrainte dans la durée.	Le mettre à l'aise en étant soi-même simple et décontracté, léger, positif et chaleureux, patient, en lui laissant le temps et l'autonomie dont il a besoin pour se sentir dans son élément.	Contraindre, être distant, sérieux et froid, pressant, négatif ou agressif, compliquer les choses.
Fuite Réussie <i>L'Animateur</i>	C'est un actif qui aime le jeu et la fantaisie, le changement. Il est curieux, ouvert, il adore tout ce qui bouge, le désordre comme la créativité débridée. Il a du mal à entrer dans un cadre strict et défini ou répétitif.	Le détendre en plaisantant, utiliser les questions ouvertes et détournées, lui faire créer ses propres réponses, souvent un peu farfelues mais nécessaires à son tempérament, être patient, laisser sa créativité s'exprimer et l'accompagner pour qu'elle s'affine.	Le faire s'engager, être sérieux ou moraliste, être insistant, répétitif, dramatiser ou créer le conflit.

Nous voyons donc la difficulté, en tant que manager, à prendre en compte l'ensemble des personnalités, quand on est soi-même potentiellement empreint de certaines personnalités qui ne sont pas toujours compatibles avec celles que l'on est amené à manager. Ceci est d'ailleurs valable pour tout un chacun qui cherche à motiver un collaborateur (ou un collègue, un client...) en mal de motivation.

Ce sera l'objet principal de la troisième partie que d'apporter des solutions pour faire cohabiter et s'entendre des personnalités différentes. Mais en

tant que manager, on n'échappera pas à un certain travail sur soi afin de dépasser les intolérances que l'on peut nourrir face à certaines personnalités et leur permettre ainsi d'apporter leur pierre à l'édifice que constitue toute œuvre collective. Car les faux pas de communication ou d'attitude sont vite arrivés lorsque l'on n'y prend pas garde, tout simplement parce que c'est plus fort que nous ! Nous avons vu, en effet, que les personnalités secondaires, à l'instar des personnalités primaires, étaient spontanées, car apprises et renforcées depuis bien longtemps. Il est donc nécessaire de les « désapprendre » pour les dépasser. Sinon, elles auront tôt fait elles-mêmes de démotiver notre entourage.

Et n'oublions jamais qu'il n'existe aucune personnalité qui soit universelle. Ce que les uns savent faire et bien faire (parce qu'elles aiment ça), les autres l'ignorent (parce qu'elles n'aiment pas ça), et vice-versa. C'est donc en acceptant les personnalités des uns et des autres que l'on peut être motivé à la fois individuellement et... collectivement.

En résumé, il s'agira donc de privilégier, en priorité, le circuit des personnalités primaires, accessoirement et sans en abuser celui des personnalités secondaires positives (velléitaires), tout en réduisant au minimum celui des personnalités secondaires négatives.

C'est en reconnaissant, *in fine*, les personnalités (contenants) que nous serons mieux à même d'identifier les activités (contenus) favorables à une dynamique motivationnelle (activités « auto-motivées »). C'est là l'objet du chapitre qui suit.

Récapitulons

Comment identifier les personnalités d'un collaborateur ?

1. Par le diagnostic intuitif guidé (DIG®)

- Principe de la méthode de la spirale *Top down/Bottom up* : partir du général au particulier, pour ensuite revenir au général, et ainsi de suite.
- Identifier les critères généraux de personnalité :
 - primaire/secondaire ;
 - réussite/empêchée ;
 - individualiste/sociale.
- Repérer les critères spécifiques (les 16 contenus de personnalités) :
 - soit en partant des descriptions des 16 personnalités ;
 - soit en partant de vos observations pour en déduire les personnalités correspondantes.

2. Par le questionnaire inventaire de personnalité en auto-évaluation (IPa[®])

Deux indicateurs principaux :

- rapport quantitatif entre les personnalités primaires et secondaires, qui indique la facilité d'expression des motivations primaires, et notamment la facilité avec laquelle la personne surmontera les difficultés ou les échecs (indicateur de persévérance) ;
- intensité des personnalités primaires, de manière à identifier les domaines de motivation les plus puissants qu'il conviendra de valoriser autant que possible.

La bonne personne à la bonne place et managée de la bonne façon

Si manager par les personnalités, on l'a vu, c'est motiver essentiellement en sachant être et communiquer en fonction des personnalités de ses collaborateurs, motiver c'est aussi bien « placer » chacun en fonction de ses motivations. Un peu comme un entraîneur de football établit son équipe type pour mieux développer le schéma de jeu le plus efficace possible.

Nous pourrions même dire qu'il n'y a pas de management par les personnalités qui soit réellement viable s'il n'y a pas un processus de « placement » adéquat. Il est évident que plus un collaborateur sera dans son élément, entendons par là qu'il fera quelque chose qui lui plaît dans un environnement qui lui convient, plus ses sautes de motivation seront gérables. Et le bénéfice sera autant pour le collaborateur que pour l'entreprise. À l'opposé, il sera quasiment impossible de gérer les décrochages motivationnels d'un collaborateur qui n'est pas du tout dans son élément.

Car même en étant le meilleur communicant possible – et cela laissera peu de marge d'erreur –, il sera très difficile de motiver ou d'accompagner un collaborateur en mal de motivation s'il n'a pas été suffisamment tenu compte de ses personnalités au moment de lui attribuer un poste ou de lui définir sa fonction. C'est toujours possible, mais dans les cas les plus difficiles, on l'a vu, cela sera « mangeur de temps » pour le manager et on ne peut plus démotivant (de plus en plus, à vrai dire) pour le collaborateur. Bref, ce sera du perdant-perdant entre le manager et son collaborateur.

Une question de compatibilité

Nous avons vu, dans la première partie, que la motivation (combustion) naissait de la rencontre particulière entre une personnalité (que nous avons comparée à un comburant, c'est-à-dire un contenant) et une activité (que nous avons comparée à un combustible, c'est-à-dire un contenu), à condition bien sûr que les deux soient compatibles.

C'est bien de cette compatibilité qu'il faut s'assurer au moment où l'on attribue un poste à son collaborateur, ce qui n'est pas toujours facile car nous avons vu, notamment, que les motivations spontanées de personnalités primaires pouvaient se confondre avec les motivations positives de personnalités secondaires (velléitaires). Avec la grille de lecture que constituent les Bio-Types[®], nous disposons d'un outil qui permet de discerner ces différentes motivations et d'objectiver le degré de compatibilité entre une activité et une personnalité, et donc de jauger avec justesse la solidité et la durabilité de la motivation d'un collaborateur pour une fonction.

Mais il ne faut pas confondre les personnalités avec les activités ou les tâches d'une fonction. Une personnalité est plutôt une manière de faire et d'agir, qui contient ou pas l'activité ou l'action.

Donc, une même activité peut être compatible avec plusieurs styles de personnalités. Mais chaque personnalité imprimera à cette activité sa marque de fabrique (son style).

Exemple

Une fonction commerciale pourra être tout aussi bien investie par une personnalité de Fuite Réussie (« *Animateur* ») que par une personnalité de Lutte Empêchée (« *Compétiteur* »).

La Fuite Réussie, qui aime bouger, aborder des inconnus, vendre, plaisanter, prendre des risques, présente certains atouts pour une fonction commerciale que la Lutte Empêchée, qui aime relever les défis, être clair, précis et factuel, original et se dépasser, présente également. L'alliance des deux peut d'ailleurs donner un cocktail de la meilleure facture !

Une question de contexte

Mais si la compatibilité personnalité-activité s'avère fondamentale, le contexte n'est pas moins important. Pour prolonger l'exemple précédent, la Lutte Empêchée (« *Compétiteur* »), à l'aise dans l'effort de par sa nature

« empêchée » et dans la confrontation de par son tempérament même, aura sans doute plus de ressources dans les situations de développement et/ou dans un domaine technique et/ou encore face à des clients difficiles. De surcroît, étant « sociale », et même si elle est indépendante de nature, elle aura également plus de prédispositions pour diriger et encadrer, notamment parce que, en privilégiant la confrontation, elle aime décider.

La Fuite Réussie (« *Animateur* »), quant à elle, sera mieux à même de fidéliser (à condition de ne pas tomber dans la routine) de par sa nature « réussie », à l'aise quand tout va bien. De même, son goût pour la créativité et la nouveauté ainsi que son côté jovial et sympathique seront les bienvenus pour instaurer, entretenir et nourrir de bonnes relations avec les clients.

Mais, bien sûr, cela dépendra aussi de la personnalité... des clients ! Par exemple, une Fuite Réussie, d'un côté, et une Lutte Empêchée, de l'autre, justement, peuvent avoir quelques incompatibilités, de par leur nature respective, qu'il sera tout à fait possible de gérer pour le commercial s'il a appris à manager... par les personnalités. Et donc à savoir prendre du recul sur ses propres valeurs pour mieux prendre en compte, vraiment, celles de ses clients. Mais nous reviendrons plus en détail sur cet aspect dans la troisième partie, qui s'applique à savoir mieux gérer les relations avec ses collègues. Nous verrons comment l'agencement des personnalités entre elles, au sein d'une équipe, est le ferment de la motivation collective qui peut aussi bien que mal... tourner.

Ainsi, c'est toujours avec beaucoup de nuances qu'il faut aborder le « placement » ou la définition de poste par les personnalités, en considérant la personne dans sa globalité.

Parvenir à décrypter le contenu de la fonction

La première chose à faire sera de décrypter le contenu de la fonction selon les huit contenants de personnalités. C'est là que réside toute la difficulté de l'exercice : passer des contenus (d'activités) aux contenants (de personnalités), et vice-versa, sans jamais confondre activités et personnalités.

Concrètement, on se posera la question : au-delà des compétences techniques ou spécifiques, à quelle manière de faire ou d'agir (style de personnalité) correspond le mieux telle ou telle tâche ou mission (activité) de la fonction ?

Exemple pour la Lutte Réussie (« Stratège »)

Toutes les activités où il s'agit de diriger et organiser conviendront particulièrement à ce style de personnalité. Son côté fédérateur la prédispose, de fait et par excellence, aux fonctions de management. Sa délicatesse et son tact lui permettent une grande souplesse de forme et une ouverture qui ne peuvent venir que renforcer son leadership naturel. Sa nature « sociale » lui fait aimer les relations que son état « réussi » lui fait investir avec douceur. Elle n'en reste pas moins déterminée par une motivation de fond pour la conquête, mais pas à n'importe quel prix, la forme comptant au moins autant que le fond.

À ne pas négliger : même si son tempérament la pousse à diriger, elle peut tout à fait officier à des niveaux subalternes. En effet, son respect de la hiérarchie et son esprit de loyauté lui permettent de vivre naturellement l'autorité d'autrui. Mais ses capacités relationnelles, organisationnelles et fédératrices devront néanmoins trouver à s'exprimer.

Exemple pour la Lutte Empêchée (« Compétiteur »)

À la différence de la Lutte Réussie, ce sont moins la direction et l'organisation que la décision et l'action qui conviennent à la Lutte Empêchée. De par sa nature dite « empêchée », les difficultés et les résistances ne lui font pas peur, bien au contraire, elles exacerbent son tempérament de « Compétiteur ». Elle se montre « sociale » dans le sens où elle est motivée par la confrontation plus que par la relation aux autres, même si elle sait valoriser le mérite et l'effort d'autrui puisque cela fait partie de ses propres valeurs. Son tempérament la pousse naturellement à des fonctions de management, même si elle n'en possède pas tous les atouts, car ce qu'elle aime surtout, c'est décider et trancher plus que rallier à sa cause.

Il s'agit donc d'identifier les deux, voire les trois, personnalités incontournables pour mener à bien les missions de la fonction. Attention à ne pas se laisser entraîner à définir le mouton à cinq pattes qui aurait les qualités de toutes les personnalités et qui tout simplement n'existe pas. De la même manière, en fonction des collaborateurs, on pourra être amené à reconsidérer le profil « idéal » de départ. Il s'agira alors de vérifier, par exemple, si les personnalités additionnelles proposées par certains collaborateurs sont vraiment antinomiques avec le contenu de la fonction.

ET VOUS

VOICI UN EXERCICE D'APPLICATION.

Finalités du poste :

- AMÉLIORER LA PERFORMANCE SÉCURITÉ PAR UNE RÉDUCTION SIGNIFICATIVE DES ACCIDENTS.
- COORDONNER LES RESSOURCES DISPONIBLES POUR S'ASSURER QUE TOUS LES PROBLÈMES COMMUNS SONT TRAITÉS DANS UN CADRE GLOBAL.
- ENCADRER FONCTIONNELLEMENT LES RESPONSABLES SÉCURITÉ.
- METTRE EN PLACE UN SYSTÈME DE CONTRÔLE SÉCURITÉ.

Missions :

- FAIRE UNE ANALYSE DES BONNES PRATIQUES ET, AVEC UN GROUPE DE TRAVAIL, ASSURER LEUR GÉNÉRALISATION.
- METTRE EN PLACE ET GÉRER UN PLAN SUR DEUX ANS POUR AMÉLIORER LES ANALYSES DES RISQUES EFFECTUÉES PAR LES OPÉRATEURS, LES CHEFS D'ATELIER ET LES CHEFS DE SERVICE.
- PLUS PARTICULIÈREMENT, AMÉLIORER LES ANALYSES FAITES AVANT LES ENTRETIENS DE MAINTENANCE POUR LES CONCEPTIONS DE NOUVELLES INSTALLATIONS ET POUR LES POSTES DE TRAVAIL FABRICATION.
- POUR TOUS LES ÉCARTS DANS LE DOMAINE SÉCURITÉ, INTRODUIRE DES « BEST PRACTICES » EUROPÉENNES, DÉFINIR, METTRE EN PLACE ET SUIVRE UN SYSTÈME COM-
PORTEMENTAL DE SÉCURITÉ.
- FAIRE UNE REVUE DES RESPONSABILITÉS ET COMPÉTENCES SÉCURITÉ POUR CHAQUE POSTE ET PROPOSER LES FORMATIONS OU CHANGEMENTS NÉCESSAIRES.

SELON VOUS, À QUELS STYLES DE PERSONNALITÉS CORRESPOND CETTE FONCTION ?

.....

.....

.....

.....

SI VOUS DEVIEZ CHOISIR UN COLLABORATEUR POUR CE POSTE, ET AU-DELÀ DES COMPÉTENCES TECHNIQUES REQUISES, À QUELLE(S) PERSONNALITÉ(S), PARMI LES HUIT BIO-TYPES[®] EXISTANTS PRÉALABLEMENT DÉFINIS, FERIEZ-VOUS CONFIANCE POUR MENER À BIEN CES MISSIONS ?

.....

.....

.....

.....

.....

Proposition de réponse

L'OBJET MÊME DU POSTE, LA SÉCURITÉ, EST TOTALEMENT EN ADÉQUATION AVEC LE BIO-TYPE® FUIITE EMPÊCHÉE. AUCUNE AUTRE PERSONNALITÉ NE SE SENT, À CE POINT, MOTIVÉE PAR CE CONTENU DE POSTE.

PAR AILLEURS, L'AUTONOMIE DU POSTE CORRESPOND TOUT À FAIT À LA NATURE DE LA FUIITE EMPÊCHÉE QUI, COMME LES DEUX PERSONNALITÉS D'ACTIVATION DE L'ACTION ET L'AUTRE PERSONNALITÉ DE FUIITE (RÉUSSIE), AIME ÉVOLUER DANS CE CADRE D'EXERCICE, SANS AUCUN RISQUE DE DÉMOTIVATION. EN EFFET, NOUS AVONS VU QUE LA FUIITE EMPÊCHÉE SE SUFFIT TRÈS BIEN À ELLE-MÊME ET S'AUTO-MOTIVE FACILEMENT CAR C'EST UNE PERSONNALITÉ DITE « INDIVIDUALISTE ».

DE SURCROÎT, LA FUIITE EMPÊCHÉE POSSÈDE TOUTES LES MOTIVATIONS REQUISES POUR MENER À BIEN LES MISSIONS ATTENDUES ; L'ESSENTIEL DE CELLES-CI CONSISTE EN UN TRAVAIL DE MISE EN PLACE, CONTRÔLE, SUIVI, REVUE DE DÉTAIL, ÉTAT DES LIEUX, ORGANISATION FONCTIONNELLE, QUI CORRESPOND COMPLÈTEMENT À SA DYNAMIQUE COMPORTEMENTALE SPONTANÉE. VÉRIFIER, CONTRÔLER JUSQU'AU MOINDRE DÉTAIL, S'ASSURER QUE LES CHOSSES SONT CONFORMES À CE QUI A ÉTÉ DÉFINI, AMÉLIORER EST TOUT CE QU'AFFECTIONNE LA FUIITE EMPÊCHÉE.

IL PEUT Y AVOIR UN INTÉRÊT À POSSÉDER ÉGALEMENT UNE PERSONNALITÉ D'ACTIVATION EMPÊCHÉE QUI CONSTITUERA UN PLUS POUR TOUTES LES TÂCHES D'ANALYSE ET DE RÉFLEXION, SURTOUT SI LA CAPACITÉ À INNOVER (CONCEPTION D'UN NOUVEAU SYSTÈME DE SÉCURITÉ PAR EXEMPLE) S'AVÈRE NÉCESSAIRE.

LE COLLABORATEUR POURRA GAGNER À POSSÉDER ÉGALEMENT UNE PERSONNALITÉ DE NATURE « RÉUSSIE » OU « SOCIALE » COMME L'ACTIVATION RÉUSSIE OU LA LUTTE RÉUSSIE PAR EXEMPLE, PLUS À L'AISE DANS LES RELATIONS PAR RAPPORT À LA FUIITE EMPÊCHÉE OU L'ACTIVATION EMPÊCHÉE. CELA PEUT S'AVÉRER UTILE NOTAMMENT POUR LA CONDUITE DU GROUPE DE TRAVAIL. TOUT DÉPENDRA, EN FAIT, DES TYPES DE PERSONNALITÉS DES INTERLOCUTEURS AVEC LESQUELS LE CANDIDAT SERA APPELÉ À COMMUNIQUER LE PLUS FRÉQUEMMENT DANS LE CADRE DE SA FONCTION (RESPONSABLES SÉCURITÉ, OPÉRATEURS, CHEFS D'ATELIER, CHEFS DE SERVICE, GROUPE DE TRAVAIL). MAIS IL Y A FORT À PARIER QUE, COMPTE TENU DU DOMAINE D'ACTIVITÉ, ON Y RENCONTRE PLUS DE PERSONNALITÉS DITES « EMPÊCHÉES » (FONCTIONS TECHNIQUES ET DE PRODUCTION), AUQUEL CAS LES PERSONNALITÉS DE FUIITE EMPÊCHÉE OU D'ACTIVATION EMPÊCHÉE SERONT SANS DOUTE MIEUX À MÊME D'ÊTRE COMPRISSES OU ENTENDUES.

EN OUTRE, LES QUELQUES TÂCHES DE MANAGEMENT SONT PLUS D'ORDRE FONCTIONNEL ET OPÉRATIONNEL QUE RELATIONNEL, CE QUI SIGNIFIE QU'UNE PERSONNALITÉ COMME LA LUTTE RÉUSSIE NOTAMMENT, S'AVÉRERA MOINS ADAPTÉE QUE LA FUIITE EMPÊCHÉE OU L'ACTIVATION EMPÊCHÉE EN MATIÈRE DE MANAGEMENT DANS CE CADRE D'EXERCICE, MÊME SI ELLE Y EST POURTANT, ET A PRIORI, MIEUX PRÉDISPOSÉE.

Management : les cinq facteurs de motivation

Il nous est difficile de continuer sans positionner la place de la motivation interne – notamment celle qui est liée aux personnalités et que nous venons longuement de détailler – dans le contexte plus vaste de la motivation en général et de son interférence avec les facteurs externes de motivation.

Ceci est évidemment crucial pour la pratique managériale quotidienne et la résolution d'un certain nombre de paradoxes résiduels qu'une approche trop spécialisée engendre toujours (et celle-là en particulier).

Il est évident par contre que nous ne ferons qu'esquisser cet autre domaine, qui est d'une complexité à part entière.

Pourquoi positiver ne suffit pas

La motivation par la *rémunération* est matériellement nécessaire, puisqu'il faut bien vivre et qu'il est légitime d'espérer bien vivre de son travail. Personne ne le conteste, pas même les patrons ou les actionnaires puisque... leur pouvoir d'achat progresse plus vite que celui des autres.

Elle est aussi, aujourd'hui plus qu'hier, plébiscitée par tous les salariés, cadres compris, comme un des premiers critères de motivation, si ce n'est le premier, selon les différentes enquêtes, pour le choix d'un poste ou de l'exercice d'une fonction.

La *reconnaissance* est également un excellent moyen pour motiver ses collaborateurs, en ce sens qu'elle répond au besoin de dialogue (briefing/débriefing)

et de retour (*feed-back*) pour l'individu, comme elle relève de la bonne marche basique de l'entreprise, de la circulation efficace de l'information, du cadrage et de la lisibilité du management.

Il peut alors être tentant d'utiliser ces deux facteurs comme outils prioritaires de management de la motivation, car ils semblent à la fois évidents, rationnels, simples, efficaces, rapides et plus faciles à court terme à développer que n'importe quelle autre approche.

Mais, à titre d'outils de management de la motivation, la récompense salariale ou la reconnaissance présentent toutefois divers effets pervers et tout à fait sérieux qui méritent quelque attention. Ces effets pervers, qui se retrouvent actuellement largement au cœur des conflits qui opposent les entreprises et leurs salariés, sont d'ailleurs, selon nous, assez symptomatiques de la crise motivationnelle de notre époque à tous les échelons de la société.

Par les remarques qui vont suivre, nous ne suggérons évidemment pas de supprimer ou même de réduire quantitativement les récompenses et autres encouragements. Mais il convient, plus qualitativement, de les employer d'abord pour ce qu'ils sont : des réponses légitimes à une action satisfaisante, en application des « normes » managériales et économiques de l'entreprise, l'expression d'un négoce « normal » entre l'employeur et l'employé, la formalisation des besoins relationnels et matériels basiques... Tant mieux, si de surcroît, il y a alors des effets positifs sur la motivation.

Mais lorsque tel n'est pas le cas, ils peuvent engendrer un certain nombre d'effets pervers collatéraux que nous allons chercher à mieux comprendre...

Sur un plan purement économique, l'usage essentiellement motivationnel de la récompense peut générer des engagements très lourds pour l'entreprise qui risquent d'hypothéquer son avenir alors que l'effet psychologique de récompense, si tel était le but principal, n'a qu'un effet transitoire.

Il en va de même de la motivation par la reconnaissance, elle aussi onéreuse. Elle doit être sans cesse répétée pour rester opérante. Et comme toutes les solutions superficielles et symptomatiques, elle devient vite plus coûteuse que l'économie qu'elle est censée permettre. De surcroît, et c'est sûrement le point le plus important, ce type de motivation ne prédispose pas à l'autonomie des personnes, dans un monde économique où la capacité à agir, à être proactif, devient justement un facteur essentiel de vie et même de survie. N'est-ce pas là le prix d'une certaine liberté, aussi bien économique et sociale qu'individuelle, d'ailleurs ?

Les récompenses mal ciblées engendrent une surenchère qui va finir par perturber même ceux qui ne demandaient rien (d'extraordinaire) au départ et qui finissent par se dire : « *On ne donne qu'à ceux qui demandent.* », « *On oublie ceux qui, comme moi, bossent efficacement dans leur coin sans rien demander.* » ou pire encore « *On ne donne qu'à ceux qui posent des problèmes ou qui se plaignent.* ». Ne parlons pas non plus des jalousies et frustrations... émotionnelles, forcément subjectives, mais alimentées par le caractère justement peut-être trop subjectif des récompenses. Car c'est bien là que le bât blesse : la récompense « personnalisée » ne suit pas les critères habituels, plus objectifs, d'attribution des primes et autres promotions. Et tout l'édifice humain peut s'en trouver bousculé.

Plus « absurde » encore, le collaborateur, qui aura la « chance » (à court terme) d'en bénéficier, risquera également de se trouver pris dans un piège : dépendre matériellement d'un métier ou d'une façon de l'exercer qui ne le motive pas fondamentalement ; il sera soumis à un choix cornélien entre l'attrait pour la sécurité matérielle, la reconnaissance acquise et... l'appel du grand large de ses motivations profondes¹. Il ne sera peut-être pas si étonnant alors, de le voir partir un jour sous d'autres cieux, ou bien exprimer son insatisfaction, lâcher prise dans l'exigence vis-à-vis de son métier, voire déprimer.

Cette monnaie d'échange « détournée » peut par ailleurs parfois être « dévoyée » et devenir source de motivations non-dites, l'objet d'enjeux ou de chantages, car la tentation est alors créée d'obtenir plus, toujours plus. Cet encouragement « à la surenchère », voire au chantage affectif, est un effet secondaire d'un outil managérial mal ciblé.

Les facteurs indirects de motivation

La rémunération et la reconnaissance constituent ce que nous appelons des facteurs indirects de motivation parce qu'elles ne portent pas sur l'activité elle-même, mais plutôt sur un objet de substitution qui lui est artificiellement relié (salaire, prime, avantage, félicitations, encouragements). Et c'est bien ce qui définit précisément le réflexe conditionné, à l'origine de la motivation conditionnelle dont nous avons largement parlé, et qui est justement instable et fragile.

1. Lire à ce sujet l'excellent roman de Louise Desbrusses, *L'argent, l'urgence*, POL, Paris, 2006.

De plus, ces facteurs indirects nécessitent l'intervention régulière d'un tiers (en général le manager) qui a le pouvoir de décider pour la personne (le collaborateur), en quelque sorte, de sa motivation. Le collaborateur se trouve donc en situation de dépendance, ce qui ne manque jamais de générer attentes et déceptions, ou à l'inverse sentiments d'un « droit à... » ou même vécus d'anxiété, et donc de semer les germes d'une démotivation latente si la motivation (la vraie) ne s'exprime pas déjà autrement.

De la même manière, en sens inverse, le manager, à partir du moment où il récompense et encourage, peut considérer qu'il a fait ce qu'il devait faire et qu'il est en droit d'attendre un retour au moins équivalent. Dans les deux sens, c'est un peu le syndrome du « client roi » : je paye (de mes compliments, mon argent ou de ma personne), donc je suis. Cette attente mutuelle entre l'entreprise et l'individu favorise toujours des relations perverses. Car ce contrat (affectif et occulte) dans le contrat (de travail) repose sur un non-dit.

D'ailleurs, comment fonctionnons-nous en tant que simples citoyens, consommateurs ou clients lambda ? Comment percevons-nous cette pseudo-motivation gonflée par des facteurs indirects (« vente forcée », incitation à la dépense, promesses et offres mirifiques, promotions « gadgets »...) ? Ne se voit-elle pas comme « le nez au milieu de la figure » et n'est-elle pas source de méfiance de notre part ? Comment faire confiance en effet à une entreprise qui ne nous promet pas une véritable plus-value (d'innovation, de service, de qualité ou, à défaut, de prix cassé), un véritable « investissement personnel » que l'on ne trouvera pas ailleurs ? Bien sûr, il est toujours possible de faire illusion et de compenser par des « effets de manche » le manque de motivation de ses équipes, mais les prospects ou les clients ne seront sans doute pas dupes très longtemps.

Les facteurs de motivation externes finissent donc par coûter cher, aussi bien pour l'individu (qui sera de moins en moins motivé, de moins en moins satisfait par son travail... d'où de moins en moins susceptible de bénéficier d'augmentations de salaire et d'encouragements), que pour l'entreprise (qui devra toujours payer plus ou consacrer davantage de temps – ce qui revient au même – pour encadrer, encourager, soutenir, sans réelle contrepartie : autant passer ce temps-là à comprendre et établir les vraies motivations de ses collaborateurs !).

Malgré tout cela, certains pensent encore : « Je n'ai pas le temps de préparer demain, je navigue à vue et ça fonctionne. »

Un échec sur le moyen terme

Les statistiques sont formelles : les entreprises performantes consacrent la majorité de leur énergie et de leur temps à la préparation du futur, celles qui échouent ou sont en difficulté font l'inverse¹. Aujourd'hui est le demain d'hier, et nous sommes les victimes ici et maintenant de notre manque d'anticipation (même si on a toujours de bonnes et très réelles raisons de ne pas anticiper). Or, ce qui est vrai en général (l'absence de recherche et d'innovation produit la stagnation économique puis la régression) semble tout aussi vrai pour le management comportemental et la gestion des ressources humaines en entreprise.

C'est donc une stratégie de « riche » (ou plutôt de « futur pauvre ») qui sera de moins en moins adaptée aux exigences des marchés économiques de l'avenir, où ce sera sans doute un certain enthousiasme retrouvé des équipes qui pourra le mieux faire face à la concurrence ouverte des marchés mondiaux et au « dumping social » naturel des pays émergents.

Et pour finir, faute de solutions, ceci ne ferait que mettre en marche la spirale du déclin. De nombreuses entreprises semblent en effet atteintes de ce nouveau mal. Ce n'est pas le SRAS* ou une pandémie de grippe aviaire économique mais ça y ressemble. On y décrit une certaine spirale, qui devient problématique, pour l'individu comme pour l'entreprise, de toujours plus d'attente de rémunération pour, en fait, toujours moins de motivation à travailler. En conséquence, le coût horaire augmente, le plaisir au travail, quant à lui, baisse, et la qualité du travail, le plus souvent, s'en ressent, entamant encore un peu plus non seulement la motivation individuelle mais égale-

1. Voir notamment *Le Journal du Management*, « La croissance est un art de vivre », article du 23/03/2005 : « Selon PriceWaterhouseCoopers (NB : étude menée par PricewaterhouseCoopers aux États-Unis auprès de 355 entreprises de croissance), les entreprises qui ont entièrement intégré l'innovation dans leur stratégie affichent en moyenne une croissance de 346 % sur leur chiffre d'affaires au cours des cinq dernières années. Cette croissance « retombe », toujours en moyenne, à 138 % pour les entreprises faisant de l'innovation une priorité parmi d'autres. {...} Ces entreprises font bien mieux que de créer des produits ou des services nouveaux : elles façonnent un modèle d'organisation qui les rend plus « sensibles » aux attentes et aux évolutions des marchés. Par rebond, elles améliorent notablement la satisfaction de leurs clients. Ces conséquences positives apparaissent en cascade. En tête figurent les conséquences financières : 88 % des entreprises indiquent que leur stratégie d'innovation influence leur chiffre d'affaires et 79 % leurs bénéfices. {...} Au vu de cette forte influence, PricewaterhouseCoopers n'hésite pas à dire que l'innovation est pour les entreprises de croissance un véritable art de vivre. »

ment la capacité de l'entreprise à augmenter les salaires (une entreprise globalement moins motivée est logiquement moins performante).

Se limiter à ce type de motivation équivaut donc à entrer, à relativement court terme, dans un rapport perdant-perdant entre l'entreprise et l'individu. Il pourra même être à l'origine d'un syndrome bien connu désormais d'« entreprise anorexique » ! Entendons par là que celle-ci finit par mourir d'elle-même, de son propre comportement et de ses relations internes, et non d'un environnement particulièrement agressif. Ce syndrome peut également concerner un secteur économique, voire une société tout entière.

Ainsi, une organisation peut basculer assez facilement dans le schéma désormais classique de la spirale du déclin, si bien mis en évidence par Whiteley et Hesson¹ : des collaborateurs motivés ponctuellement par des augmentations et autres gratifications matérielles mais insuffisamment motivés sur le fond, une qualité du travail qui baisse, l'entreprise qui perd des clients, limite ou bloque les augmentations de salaire, des collaborateurs mécontents (d'autant plus que c'était là leur seule source de motivation) et encore moins motivés, voire démoralisés, des tensions qui se développent, l'entreprise bientôt qui licencie, les fonctions d'encadrement sacrifiées n'aidant pas à remotiver les collaborateurs (plus assez d'écoute, moins de reconnaissance et encore moins de management motivationnel), pour des objectifs d'autant plus élevés que les moyens se réduisent, car on rationalise de plus en plus, on réorganise une fois, deux fois, pour peu que l'actionnaire exerce une pression supplémentaire, on limite encore un peu plus les capacités de développement, l'entreprise perd de nouveaux clients... Bref, personne n'est gagnant, pas plus l'entreprise que les collaborateurs, ni même les clients et les actionnaires.

Un phénomène qui se généralise mais reste vain

Il est des signes qui ne trompent pas. Comme l'écrit François Dupuy dans son livre *La fatigue des élites* : « Il est remarquable que, dans la grande étude de 1974 qui couvrait tous les aspects de la vie professionnelle des cadres², la question

1. Richard Whiteley et Diane Hesson, *L'entreprise orientée clients*, Maxima/Laurent du Mesnil Éditeur, 1997.
2. Sous la direction scientifique de Michel Crozier, avec François Dupuy et D. Martin, « Les cadres et l'organisation. Étude de cas auprès d'un grand groupe industriel », Association pour le développement des sciences appliquées, Paris, 1974. Cette enquête fut menée auprès de 600 cadres répartis dans quatre pays européens.

de la rémunération ne figurait pas parmi les items susceptibles d'apporter aux cadres satisfaction ou mécontentement. Si la question n'a pas été posée, c'est sans doute qu'elle ne se posait pas ou qu'en tous les cas, il n'était pas de bon ton de (se) la poser. Trente ans plus tard, elle figure au premier rang de ces items, à égalité avec l'intérêt du travail. Plus frappant encore : sur la longue durée, c'est l'item dont l'importance ne cesse de croître de façon régulière dans les préoccupations professionnelles des cadres. Son taux d'apparition dans les enquêtes est passé de 22 % en 2001 à 28 % fin 2004¹. Ce problème de la rémunération apparaît comme un condensé symbolique (...) de la banalisation des cadres et de leur détachement vis-à-vis de l'entreprise. »² Et pendant ce temps-là, la « baisse tendancielle du taux de motivation » ne cesse de s'accroître, de façon on ne peut plus logique, pourrions-nous dire.

Ce phénomène est d'autant plus préoccupant qu'il s'applique désormais aux cadres eux-mêmes dont on pourrait penser qu'en étant plus proches des organes de décision et en jouissant de situations financières plus confortables, ils puissent se sentir encore, malgré tout, « naturellement » plus impliqués et donc relativement moins dépendants du facteur de rémunération. Mais il semble qu'un certain seuil ait été dépassé et que le besoin et l'attente exprimés vis-à-vis de la rémunération remplissent une fonction de substitution dont la cause est ailleurs. Bref, ce qui est déjà le cas depuis un certain temps pour la majeure partie des salariés, l'est désormais pour les cadres.

Ainsi, le conditionnement positif généré par la rémunération, puisqu'il s'agit bien de cela, a constamment besoin d'être renforcé. Il n'a de raison d'être que par la seule récompense. Il ne possède aucun autre motif d'enracinement en soi. Et ceci d'autant plus qu'un véritable management motivationnel fera défaut, que les collaborateurs ne trouveront pas à vivre et travailler à travers leurs motivations spontanées et profondes. Dès que la récompense disparaît ou qu'elle n'est pas suffisamment réactivée, le comportement lié au conditionnement tend à se désamorcer. On retrouve cette même primauté du négatif sur le positif dont nous avons déjà parlé dans le domaine des motivations conditionnelles. On crée ainsi, à terme, un phénomène de dépendance, qui joue initialement le rôle de cache-misère managérial, mais qui se révèle ensuite cause d'insatiabilité et qui se retournera d'autant plus fortement contre l'entreprise que celle-ci n'aura pas développé parallèlement un véritable management motivationnel.

1. CFE-CGC, « Le baromètre des cadres », sondage Opinion Way, décembre 2004.

2. François Dupuy, *La fatigue des élites. Le capitalisme et ses cadres*, op. cit.

De plus, les conditions de son renforcement sont toujours complexes à réaliser ; l'absence de simultanéité entre l'acte à renforcer (un travail qui ne motive pas ou peu) et celui de la récompense (l'augmentation de salaire, qui « tombe en fin de mois », de façon automatique et anonyme sur un compte) provoque souvent un découplage progressif entre les deux et une démotivation animale inévitable (Ah le bon vieux chèque que l'on touchait à la fin du mois !). Au moment où la personne est augmentée pour la qualité ou la charge de travail qu'elle vient d'accomplir, cela appartient déjà, pour elle, au domaine du passé. Elle est déjà dans l'attente d'une nouvelle augmentation liée au travail présent qu'elle réalise, puisque la récompense n'est plus le salaire mais l'augmentation. D'ailleurs, le système nerveux primitif perçoit surtout les contrastes. Dans cette logique, évidemment, une prime « à chaud », on pourrait presque dire « dans l'instant », serait plus adaptée à la physiologie du système motivationnel, par son caractère immédiat et ponctuel, comme il est plus répandu de le faire dans les fonctions commerciales.

En matière de récompense, toute routine devient vite motivationnellement transparente, sa récompense « fait partie des meubles ». Dans la nature, où rien n'est acquis d'avance et qui a servi de cadre à la sélection de ce type de comportement, le manque permet de réinitialiser les compteurs et de valoriser la récompense¹.

Devrait-on alors payer les salariés (être payé soi-même) à la journée, sans jours fériés ni congés payés ? Cette remotivation spartiate-là, certains la subissent quand ils n'ont pas le choix alors que d'autres la choisissent délibérément (les libéraux, artisans, entrepreneurs...). D'autres enfin, nombreux, la refusent énergiquement. Mais nos concurrents économiques présents et futurs, qui n'ont pas encore d'autres choix, et qui viennent de la misère parfois la plus totale, sont parfaitement satisfaits de ce mode de motivation. Provisoirement peut-être, mais encore pour quelques décennies au moins.

En attendant, avec ou sans changement de modèle social et économique, nous allons devoir au plus vite valoriser nos atouts et exploiter les fonds de tiroir de la motivation... au risque (positif) d'y faire des découvertes.

-
1. Dans le même registre, Jean-Jacques Rousseau avait résolu le problème de son insatisfaction devant son café de la façon suivante : il ne le trouvait « bon » que s'il était plus sucré que celui de la veille. Pourtant, il détestait aussi le café trop sucré. Il avait donc choisi de mettre un sucre le lundi matin, deux le mardi, trois le mercredi et jusqu'à six le samedi... puis zéro le dimanche. Ainsi, disait-il, je fais la grimace une fois par semaine et je souris les autres jours.

Le conditionnement positif

Les mécanismes de récompense et d'encouragement ne sont pas des vues de l'esprit. Le phénomène physiologique du conditionnement a été mis en évidence, il y a bien longtemps, par Pavlov (1890) puis par Skinner (1950).

Le conditionnement pavlovien relie un stimulus instinctif à un stimulus environnemental (exemple bien connu de la viande associée à la cloche), ce qui laisse l'animal passif.

Skinner a, quant à lui, mis en évidence un mode d'apprentissage qui associe un stimulus instinctif à une action ou, plus exactement, qui associe une action à ses conséquences comportementales et environnementales. Il a montré que l'animal d'expérience était capable « d'initiative », la récompense ou la punition se chargeant de renforcer positivement (encourager) ou négativement (éliminer) le comportement.

Contrairement à l'apparence, le réflexe conditionné n'est pas une machine aveugle destinée à « coller » n'importe quoi avec n'importe quoi, au seul motif qu'une coïncidence aurait pu survenir ; le système est sécurisé, notamment par la nécessité d'une répétition pour programmer un comportement (15 à 20 coïncidences successives) et une certaine fréquence de renforcement positif ultérieur pour maintenir le conditionnement, faute de quoi, il se déprogramme progressivement... « *La reconnaissance à la mémoire courte* », disait Benjamin Constant. Mais tout cela entre bien sûr dans une finalité de survie pour l'individu. L'acte conditionné ne se maintient donc que s'il obtient un bénéfice biologique durable. En dessous d'un certain niveau de renforcement positif, Skinner a montré qu'un conditionnement opérant perd de son intensité. Par ailleurs, seules certaines catégories de stimulus (dans le cas du réflexe pavlovien, la cloche s'associe mieux que la lumière) ont un impact sur le conditionnement.

Ce principe de conditionnement est « aux antipodes » de celui qui fixe les personnalités primaires et la motivation profonde et durable qui en découle, selon nous. Il est par contre essentiel dans la constitution et le maintien des motivations conditionnelles et de la personnalité secondaire ou caractère. Il est évident que ce principe de conditionnement est moins adapté à la vie humaine qu'à la vie animale et sauvage. En effet, il est à la fois :

- trop archaïque, émotionnel, approximatif et lent pour s'adapter à la rapidité, la précision, la rationalité et la complexité de vie humaine moderne, créée en quelque sorte par l'activité préfrontale et qui ne peut guère être gérée que par elle ;
- trop instable pour faire face à la nécessité d'anticiper à long terme, surmonter les périodes difficiles, se soustraire à l'influence des conseillers qui ne sont pas les payeurs et autres flatteurs, ce que permet par contre de faire le duo motivation spontanée (pour l'autonomie et la persévérance) et préfrontalité (pour la stratégie et la souplesse d'adaptation).

.../...

.../...

Ce mode de fonctionnement fait cependant partie de notre patrimoine biologique et, à l'instar du stress, ne manque pas de se déclencher (involontairement) même s'il ne correspond plus à une certaine réalité (humaine) d'aujourd'hui et plus encore de demain.

Actionner largement ces mécanismes motivationnels conditionnés sans le savoir, c'est en quelque sorte « ré-enfermer » l'homme dans de vieux programmes : ceux qui gèrent la vie d'un animal qui lutte pour une survie approximative (par essai/erreur) dans un milieu sauvage de tous les dangers, où la survie de l'espèce l'emporte sur celle de l'individu. Ce qui compte « darwiniennement », c'est qu'un nombre suffisant d'adultes atteigne l'âge de la reproduction ! Nous sommes loin du risque zéro.

Et c'est bien, à une moindre échelle, ce que nous vivons : sur le plan émotionnel, la motivation conditionnelle, c'est-à-dire le caractère, s'apparente parfois au « coup unique » (*one shot*) car il n'est pas facile de revenir en arrière sans « séquelle émotionnelle ». Sans doute le prolongement de la durée de vie contribue, à sa façon, à finir de rendre obsolète ce mode de fonctionnement qui tend donc à se verrouiller avec le temps. Actionner plus que nécessaire les leviers de la récompense ou de la reconnaissance, c'est encore une fois enfermer, s'enfermer dans un mode de fonctionnement qui mène selon nous presque inexorablement à l'insatisfaction et à la démobilisation finale. Alors que nous avons le choix !

Aussi, si l'on veut garder ses motivations, il est préférable d'apprendre à cultiver la connaissance de soi et des autres, afin de mieux actionner les leviers de ce qui est pérenne ou adaptable chez nous, à savoir les motivations spontanées du tempérament et la souplesse adaptative et créative extrême du préfrontal.

Certes, il ne s'agit pas (et d'ailleurs il n'est pas possible) d'éluder totalement ces rouages car ils sont présents en chacun de nous et ils sont utiles dans leur « créneau » ; sélectionner et automatiser des stratégies de succès pour satisfaire nos besoins fondamentaux et quotidiens. Mais ce sont des mécanismes de la motivation et d'action quotidiens, impliqués dans l'accomplissement des tâches « animales » (simples, stables, rentables à court terme et à faible risque d'échec) et non des mécanismes adaptés pour la réalisation des « grands desseins » tels que la réussite professionnelle l'exige dans le monde d'aujourd'hui (études longues, combativité, compétition, management par objectifs, capacités de rebond, recyclage...). La vie personnelle et sociale n'est pas non plus en reste, qui voit se développer la mobilité géographique, une sexualité plus libérée mais plus risquée, un dialogue plus « égalitaire » et riche dans les couples mais plus complexe et fluctuant, une éducation elle aussi plus motivationnelle et pédagogique donc exigeante, un accroissement des divorces, des changements répétés de milieux sociaux, une longévité accrue qui fait de la retraite et de l'après-éducation des enfants une véritable troisième mi-temps...

.../...

.../...

Gare donc à la confusion des genres : chacun de nos mécanismes motivationnels et adaptatifs doit rester à sa place et les moutons seront bien gardés. C'est à un véritable casting de nos capacités et potentialités qu'il faut nous livrer si nous voulons ménager notre monture et réussir l'aventure de notre vie ou faciliter l'accomplissement professionnel de nos collaborateurs.

Ne vaut-il pas mieux savoir perdre du temps (c'est-à-dire investir pour identifier et manager la véritable motivation de ses collaborateurs) pour mieux ensuite en gagner (des collaborateurs plus épanouis, moins dépendants de motivations extérieures et donc plus autonomes et performants, en prenant ce mot dans son acception originelle : de l'ancien français *performance* qui signifie achèvement, accomplissement, allant vers le parfait, même si, bien sûr, on ne l'atteint jamais tout à fait) ?

Les facteurs directs de motivation

Fort heureusement, il existe d'autres facteurs de motivation, plus essentiels et que l'on dit, *a contrario*, directs. Ces facteurs sont inhérents à l'activité elle-même. Ils sont plus focalisés sur l'action à mener que sur le résultat qu'on peut en obtenir. Ils sollicitent le bon vouloir de la personne et aboutissent, à terme, à son autonomie. Cela nous rappelle évidemment l'objet principal de ce livre qui est la gestion des facteurs motivationnels internes liés à la personnalité. Mais nous allons voir qu'il existe d'autres facteurs importants, à ne pas négliger.

La motivation personnelle

Le premier de ces facteurs directs est le facteur de motivation personnelle. Pas de scoop, nous sommes en terrain connu. C'est celui qui permet d'accéder au plaisir intrinsèque à réaliser une activité, quelle qu'elle soit, mais qui est propre à chacun (à chacun ses goûts et ses... personnalités !). En ce sens, on peut dire que ce facteur de motivation est purement individuel, même si l'on n'en a pas toujours (et pleinement) conscience. Le rôle du manager pourra être justement de favoriser ou révéler ce facteur de motivation chez son collaborateur. Mais surtout, le premier travail du manager consistera à faire correspondre à la personnalité de son collaborateur le profil de poste adéquat (principe déjà vu de « combustion motivationnelle » : le contenu motivationnel – l'activité – doit concorder avec le contenant motivationnel – la personnalité –). Puis, dans un second temps, de veiller à ce que le colla-

borateur soit le plus souvent possible dans les conditions requises à l'expression de sa motivation personnelle. On pourrait donc, encore une fois, résumer ici le rôle du manager à un rôle de facilitateur plus que de « motivateur ». L'intervention du manager pourra ainsi, parfois, être aussi nécessaire que déterminante, mais elle ne fera que révéler une motivation inhérente à son collaborateur, qu'il s'agira de prendre « tel qu'il est ».

La motivation personnelle (répétons-nous encore un peu) puise son énergie ou son aisance dans la structure de personnalités de l'individu, source de sa ou ses motivation(s) spontanée(s). Plus communément, elle constitue ce que l'on appelle la joie de vivre et... de faire. Elle se reconnaît notamment au discret sourire (intérieur) que la personne a fréquemment dans son action, quand elle est contente de son œuvre, de son geste, même et surtout hors des regards. On peut aussi la retrouver quand la personne peut en parler... en toute liberté.

Cette motivation se comporte comme un socle stable et solide sur lequel tous les autres facteurs de motivation peuvent venir se démultiplier. Elle en représente le noyau dur en quelque sorte. Elle est, évidemment, le meilleur rempart contre la démotivation, même en période difficile. Le collaborateur qui en est le « porteur » joue également un rôle de régulateur dans un groupe en crise.

La motivation personnelle étant établie, il sera d'autant plus aisé et profitable de développer les deux autres facteurs directs de motivation : l'implication individuelle et l'implication collective.

L'implication individuelle

Si le facteur de motivation personnelle, on l'a vu, est purement individuel et simultanément prédéfini (ancré neurobiologiquement), ce n'est pas tout à fait le cas de l'implication individuelle. En effet, elle est, la plupart du temps et pour une grande part, tributaire du management et de plusieurs actions, dont voici les principales.

Mettre en cohérence pouvoir décisionnel et responsabilités

Le pouvoir sans la responsabilité associée conduit à l'irresponsabilité par impunité ; la responsabilité sans le pouvoir décisionnel correspondant conduit au repli ou à la démotivation. Le managé comme le manager doivent donc veiller au respect de cet équilibre entre pouvoir décisionnel et respon-

sabilités. Celui-ci s'inscrit dans un rapport d'efficacité et d'intelligence. Il concerne tous les niveaux de l'entreprise. Un bon équilibre facilite et induit une attitude proactive (efficacité, créativité, maturité, responsabilité, respect des autres, autonomie). Cet équilibre passe inévitablement (mais ceci est déjà vrai pour la motivation personnelle) par une définition de poste claire et précise, qui ne doit pas pour autant limiter la prise d'initiative mais au contraire en définir le champ et les règles pour lui permettre de s'exprimer, ce qui est une manière de responsabiliser ses collaborateurs.

Ces généralités, tout le monde les connaît. Mais dans la pratique, on constate de très nombreuses erreurs. Il y a d'abord les entorses conscientes à de multiples titres, que l'on justifie trop facilement car elles engendrent bien plus de problèmes qu'elles n'en résolvent. Mais surtout, la plupart nous échappent. Et l'on n'a pas conscience que cette règle s'applique depuis la définition générale d'un poste dans une organisation... jusqu'à son application à l'échelle de la tâche. Fastidieux à mettre en place, direz-vous ? Non, car il existe une double solution pragmatique : ne partir que des symptômes dysfonctionnels pour identifier les déséquilibres de la boucle fauteurs de troubles observés (selon le tableau diagnostique suivant) ; ou concevoir des fiches de fonction ou de mission structurellement symétriques pouvoirs/responsabilités. Trop facile ? Ça marche très bien. Deux solutions simples donc qui résolvent et préviennent leur pesant de problèmes sérieux.

La boucle du pouvoir et des responsabilités (BPR*)

Boucler cette boucle, c'est cadrer correctement l'apprentissage émotionnel de chacun puisque la récompense comme la sanction sont ciblées sur la bonne personne et le bon sujet. Mais c'est aussi important pour faire mûrir, c'est-à-dire préfrontaliser, car elle contraint d'une certaine façon la personne impliquée à se poser la question de l'anticipation à long terme des conséquences de ses actes... ce que seul le préfrontal peut faire.

La notion de traçabilité qui en découle évite aussi le syndrome du lampiste ou de la victime expiatoire, celle que l'on choisit... parce qu'il faut bien une victime. Rien n'est plus démotivant pour ceux qui travaillent que de sentir une telle menace aveugle. Et rien n'est plus encourageant pour les « abuseurs » et « profiteurs » ou mêmes les « insoucians » que de voir que « d'autres payent pour eux ». Cependant, la BPR* n'est pleinement efficace que si :

- on félicite et reconnaît autant qu'on critique et confronte (mais ici, c'est fondé sur des faits) ;
- on fait de cette traçabilité structurelle l'occasion de faire réfléchir, former, responsabiliser plutôt que (seulement) sanctionner.

.../...

Exemple 1

Un chef de service A modifie sans la consulter la façon de travailler de sa subordonnée B. Lorsque des erreurs surviennent, liées à cette nouvelle façon de travailler, B est *a priori* considérée comme responsable, sans qu'elle puisse impliquer son supérieur A (par peur des conséquences).

L'organisation des responsabilités dans ce service rend A irresponsable et B démotivée.

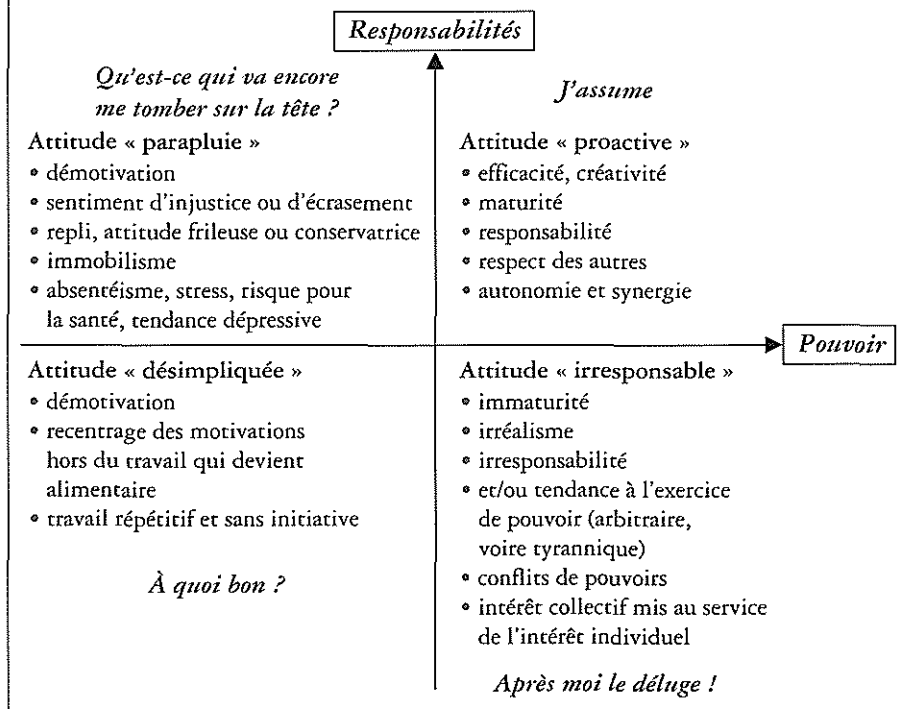
Exemple 2

La décision de ne pas répondre à votre demande (justifiée) a été prise par un de vos collaborateurs ; vous vous sentez responsable des dysfonctions et des conséquences que cela engendre dans votre service et pour vos collègues, et vous essayez d'y pallier.

Votre action rendra votre collaborateur non conscient de ses actes et de leurs conséquences et vous-même découragé de vouloir résoudre ce qui ne vous appartient pas.

L'attitude sera de le confronter, en face à face, à son refus de vous répondre ou pour le moins de le laisser gérer directement les conséquences de sa décision, dans le service, et s'il le faut, vis-à-vis de ses collègues.

Tableau diagnostique de la BPR*
(boucle des pouvoirs et des responsabilités)



Diversifier les tâches

La variété, la mobilité, le changement, la possibilité d'innovation, lorsqu'ils sont bien gérés, constituent un facteur puissant d'implication individuelle et, en conséquence, de motivation « directe ». C'est l'un des plus sûrs moyens de prémunir ses collaborateurs de l'ennui, de la routine, et c'est déjà les préparer à évoluer et à accompagner l'évolution de l'organisation. On sollicite ainsi, encore une fois, le recrutement du mode mental préfrontal curieux, ouvert, capable d'adaptation nuancée, relative, rationnelle et individualisée.

Former en continu

C'est presque le corollaire du point précédent. Former en continu, c'est donner les moyens à chacun de progresser. Autrement dit, c'est cultiver la plasticité mentale individuelle et, de fait, collective et préparer ainsi l'organisation à s'adapter aux évolutions futures, lorsqu'elles seront rendues nécessaires par le développement et la concurrence des marchés. C'est également sortir les individus du cadre spécifique de leur travail et leur faire prendre du recul sur leur activité. C'est aussi l'occasion de faire mieux se connaître les gens, dans un même service, entre collègues du même métier, entre niveaux hiérarchiques, entre entités... Et l'expérience du terrain montre que tout le monde apprécie de pouvoir mettre un visage sur une voix au téléphone, de mieux comprendre les raisons d'un retard du service après-vente, les contraintes de chacun, apprendre ce qui blesse aussi dans notre façon de procéder... Bref, une entreprise qui fait beaucoup de formation et croise ses populations fait bien plus que de la formation ; elle crée du lien. La formation est au moins autant utile à la personne qu'à l'organisation, c'est un investissement sur l'avenir pour les deux parties.

L'implication collective

Dans la droite ligne de l'implication individuelle, l'implication collective, troisième facteur direct de motivation, sera également largement tributaire du management et notamment de la capacité de l'encadrement à :

- *promouvoir l'esprit d'équipe*. Chacun, à travers sa personnalité, a un rôle à jouer dans une équipe. À partir du moment où chaque personnalité est bien identifiée et en adéquation avec le poste occupé, que celle-ci est de surcroît connue et valorisée auprès du groupe, nombreux sont

ceux qui peuvent et désirent devenir acteurs de l'esprit d'équipe, agir en complémentarité et en personne-ressource pour le groupe. La personnalité de chacun n'est alors plus perçue comme un frein, une incapacité à copier le modèle ou un pis-aller, mais comme un véritable atout, bénéfique à chaque membre du groupe et par voie de conséquence au groupe lui-même et à sa diversité. Toutes les personnalités qui constituent le groupe agissent comme les pièces d'un moteur qui, bien monté et bien huilé, chaque pièce étant à sa place, n'en sera que mieux réglé et n'en tournera que mieux (nous développerons ce point dans la troisième partie).

- *faire partager des valeurs et des buts communs.* C'est donner les moyens à chacun, non seulement d'assumer devant des tiers, comme pour soi-même, toutes les conséquences d'une décision prise ou d'une action réalisée, mais également de faire comprendre les perspectives et la stratégie poursuivies par l'organisation, le pourquoi du comment, et pousser chacun à un certain respect de l'organisation et des individus qui la composent.
- *informer et bien communiquer.* La compréhension du « pourquoi du comment » passe par une communication régulière aussi transparente que possible. Cette visibilité donnée au groupe joue un rôle clé dans la motivation collective. Quand on interroge les acteurs de l'entreprise sur les motifs de démotivation les plus fréquents et les plus forts, le manque d'explication sur les missions qu'on leur confie ou le manque de transparence sur les intentions du management arrivent en premier. Bien entendu, tout ne peut pas toujours se dire, une certaine confidentialité peut être de mise, mais il y a malgré tout un vrai travail de réflexion sur les explications à fournir et la disponibilité pour la réponse aux questions que tout changement d'organisation par exemple peut poser. Communiquer en interne peut aussi constituer une arme à double tranchant, ainsi vaut-il mieux éviter les annonces non suivies d'effets, ou les communications qui promettent plus qu'elles ne donnent (« Trop d'espoir tue l'espoir. »). Ou encore de laisser s'insinuer le doute ou l'ambiguïté. En effet, tout ceci pourrait bien aller à l'encontre du but recherché.

Tout ne pouvant être dit à tous, pour toutes sortes de raisons, c'est tout un art que de savoir faire comprendre et admettre qu'il existe un champ de dialogue et une part de données (plus ou moins provisoirement) imposées. Mais, une fois de plus, en matière de motivation, la forme l'emporte sur le

fond, l'émotionnel prime sur le rationnel. Pour tout dire, la confiance se construit dans la durée par des actions et communication de fond plus que par des discours de circonstance (qui créent toujours un peu la méfiance).

Personnalité et adaptabilité

Nous l'avons dit, l'implication individuelle comme l'implication collective ne se décrètent pas. Mais s'il est de la responsabilité de l'entreprise de les susciter et les faciliter, celles-ci relèvent également pour une large part de la capacité de chacun à solliciter sa propre adaptabilité¹. L'adaptabilité dépend, nous l'avons vu, des ressources dont nous disposons au sein du cerveau néocortical préfrontal. L'accès à ces ressources sera d'autant plus facilité que la structure de personnalités – qui se situe à l'étage cérébral inférieur, au sein du cerveau limbique – sera correctement mobilisée. Autrement dit, elle dépend de la préfrontalité du management et du manager².

L'adaptabilité est ce qui nous permet d'être curieux, ouverts, nuancés, de prendre du recul, d'être rationnels et individualisés (au sens d'avoir une opinion personnelle, une capacité à assumer ses choix, ses risques, sans pour autant être individualistes, bien au contraire) ; en un mot, de faire preuve de bon sens, d'être intelligent.

Or, il s'avère, sous certains aspects, qu'il existe une véritable synergie entre personnalité et adaptabilité, participant ainsi à ce que l'on appelle aujourd'hui l'intelligence émotionnelle³. C'est la raison pour laquelle tout le travail effectué sur sa motivation personnelle, et donc sur sa personnalité, s'avère fondamental. Notre personnalité agit ainsi comme un véritable galet d'entraînement de notre adaptabilité ; elle en constitue le chemin d'accès privilégié, la voie royale vers un certain calme, favorable non seule-

-
1. L'adaptabilité et non pas la flexibilité. Il y aurait beaucoup à dire pour différencier ces deux termes. Selon nous, et pour faire court (car ce n'est pas là l'objet central de notre propos), si l'adaptabilité ne peut s'exprimer que si elle est pleinement et volontairement consentie par l'individu, la flexibilité est davantage subie. La première relèverait ainsi plus de nos capacités préfrontales (intelligence) ; la seconde se limiterait plus à nos capacités limbiques (d'apprentissage strict et de compétence). L'une tient plus de la forme libre ou de ce que nous pourrions appeler la plastique (à double sens), l'autre du formatage rigide (à sens unique).
 2. Alan Fustec et Jacques Fradin, *L'entreprise neuronale*, *op. cit.*
 3. Daniel Goleman, *L'intelligence émotionnelle. Comment transformer ses émotions en intelligence*, *op. cit.*

ment à une relative stabilité émotionnelle, mais également, et de fait, à une motivation positive et durable.

À l'opposé, lorsque l'accès au cerveau préfrontal, et donc à l'adaptabilité, se trouve entravé, la possibilité de stress, néfaste à la motivation comme on l'a vu, peut d'autant plus se développer. Tout dysfonctionnement au sein de notre personnalité augmente ainsi les possibilités de stress et accroît la difficulté à mobiliser non seulement les facteurs de motivation personnelle, mais également d'implication individuelle et collective.

Non seulement la personnalité constitue un puissant moyen de motivation mais également d'adaptation. Elle est garante, de surcroît, d'un bon équilibre émotionnel. Celui-ci constitue le meilleur moyen de prévention et de gestion du stress, ce qui ouvre la voie d'accès à l'intelligence générale, celle-là même qui permet d'être autonome et adaptatif, autrement dit... auto-motivé !

Récapitulons

Nous disposons de cinq facteurs de motivation individuelle.

Trois sont des facteurs directs, car liés à l'activité elle-même et permettant à l'individu de se mobiliser par lui-même :

- la *motivation personnelle* : plaisir intrinsèque à l'action considérée, recrutée au sein de la structure de personnalités ;
- l'*implication individuelle* : favorisée par le juste équilibre entre pouvoir et responsabilité, la diversité des tâches, la formation continue, et sollicitée à travers les ressources néocorticales préfrontales de la personne ;
- l'*implication collective* : favorisée par la promotion de l'esprit d'équipe, le partage de valeurs et de buts communs, l'information et la communication, et sollicitée, là aussi, à travers les ressources néocorticales préfrontales de la personne.

Deux sont des facteurs indirects, car de compensation, subjectifs ou matériels, nécessitant une intervention extérieure à l'individu et ne portant pas sur l'activité elle-même, faisant notamment appel au mécanisme de conditionnement positif :

- la *reconnaissance* : encouragement, félicitations publiques, intérêt porté à la personne ;
- la *rémunération* : salaires, primes, avantages.

Plus les trois premiers facteurs sont bas :

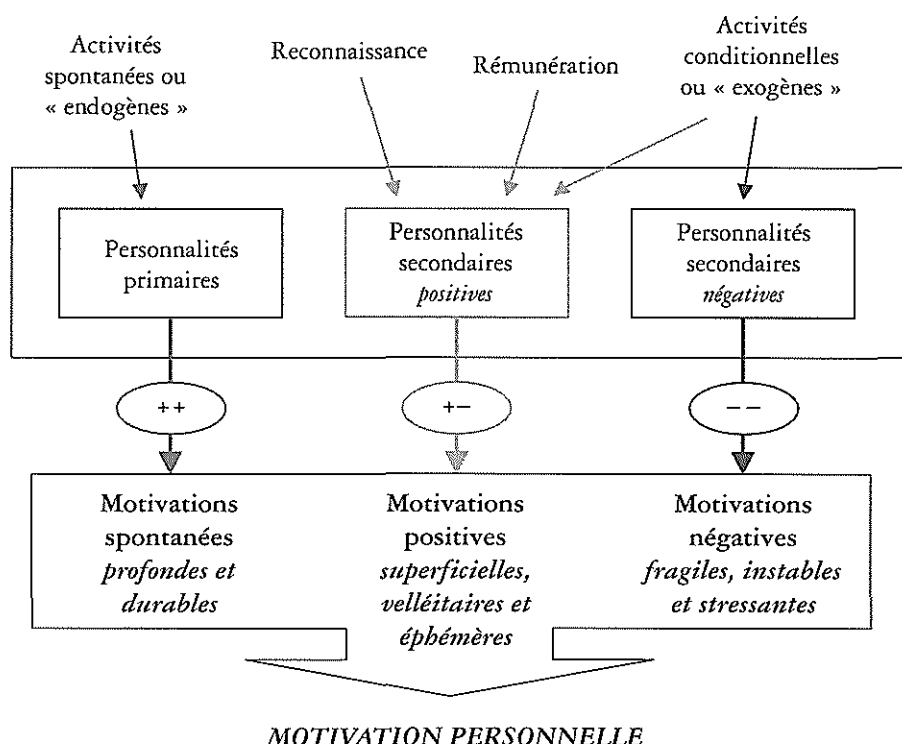
- plus l'épanouissement de l'individu est faible ;

- plus sa motivation décroît et se fragilise ;
- plus le coût horaire augmente ;
- plus la productivité/qualité diminue ;
- plus le rapport coût/bénéfices augmente rapidement.

À l'inverse, plus les trois premiers facteurs sont élevés, plus il y a :

- épanouissement personnel ;
- motivation profonde et durable ;
- gain d'efficacité ;
- gain de fiabilité ;
- amélioration du relationnel et de l'esprit d'équipe ;
- réduction du risque de conflits ;
- diminution du besoin d'encadrement ;
- réduction des exigences salariales (et augmentation des raisons rationnelles de mieux payer) ;
- réduction des tensions sociales.

Le nouveau poste de commandes de votre motivation
personnelle (ainsi que celle de vos collaborateurs)



Les facteurs de reconnaissance et de rémunération sont instables et ne tiennent pas longtemps si les facteurs de motivation personnelle, d'implication individuelle et collective ne sont pas correctement sollicités.

La motivation personnelle, issue de la structure de personnalités, en favorisant un bon équilibre émotionnel et en facilitant l'accès aux capacités néocorticales préfrontales de la personne, constitue la pierre angulaire de la motivation individuelle.

Pour une intelligence motivationnelle

Le neurologue Antonio Damasio ainsi que le psychologue et journaliste Daniel Goleman ont été les premiers à introduire (pour le premier) et à vulgariser (pour le second) la notion d'intelligence émotionnelle. De la même façon, ne pourrait-on pas définir une intelligence motivationnelle ? Et si oui, quelle serait-elle ? Serait-ce cette capacité à « mieux agir » individuellement et collectivement que nous évoquions en ouvrant ce livre ? Nous pouvons imaginer que cette capacité à « mieux agir » passerait par la prise de conscience de tous les paramètres qui interviennent dans le processus de motivation, toutes ces forces en marche que nous venons d'explorer.

Synthèse

- Nous avons analysé les facteurs et éléments qui pouvaient aussi bien favoriser que freiner, voire bloquer, la motivation.
- Nous avons observé que cette motivation était avant tout individuelle et personnelle.
- Individuelle sans pour autant être individualiste, bien au contraire, car, épanouie et exprimée, elle aurait cette capacité à rejaillir sur la dynamique collective.
- Personnelle, car c'est bien au cœur de notre personnalité qu'elle prend racine, qu'elle puise toutes ses ressources.

L'intelligence motivationnelle serait donc cette faculté à prendre pleinement en compte sa propre personnalité (avec ses forces mais aussi ses fragilités, ses vents porteurs et ses vents contraires) en fonction de son environnement (personnes, organisations), et à savoir tout d'abord sentir pour mieux gérer ensuite les déséquilibres motivationnels qui ne manquent pas de surgir au

cours des nombreuses activités que tout un chacun assume dans sa vie professionnelle comme personnelle.

Ce n'est ni un rêve, ni une utopie. C'est possible, en s'appuyant notamment sur les capacités de notre mode mental préfrontal...

Le mode mental préfrontal : une intelligence complète et salutaire

Devons-nous redouter la venue d'un *Meilleur des mondes* à la Aldous Huxley ou à la *Star Wars* dont ce livre serait un des (naïfs et modestes) précurseurs ? L'intelligence préfrontale jusqu'ici largement sous-exploitée (voire refoulée) incarnera-t-elle au final des êtres à l'intelligence monstrueuse, froide et totalement déconnectée des sentiments humains ? Non, il semble bien que les films de science-fiction soient plus des fantasmes d'artistes, peu compatibles avec l'évolution des connaissances actuelles sur le cerveau.

Par exemple, pour parvenir à ce que nous définissons comme l'intelligence motivationnelle, il faut d'abord utiliser son intelligence préfrontale, qui est à la fois « cœur et raison », individualisée et individualisante, c'est-à-dire capable de se percevoir soi-même tout en percevant l'autre comme un autre soi-même. Ce genre de capacité n'est accessible que sur un certain contenant, incompatible avec une rationalité froide et égoïste ; le mode préfrontal est associé à tout ce qui fait l'humanité chez l'homme¹.

La lobotomie, c'est-à-dire la destruction massive des lobes préfrontaux, altère effectivement gravement la capacité de créativité et donc en particulier celle d'un certain nombre de personnages destructeurs ou pervers, qui émaillent l'histoire des drames et guerres de l'humanité. Pour autant, si le préfrontal peut être en quelque sorte « piraté » par notre mode automatique ou limbique lorsque ce dernier est aux commandes (ce qui est fréquent puisqu'il est au cœur de la conscience humaine), le développement du mode de pensée préfrontal semble étroitement associé au développement de la civilisation ou plutôt des civilisations humaines. Notre propre expérience clinique nous montre, depuis la fin des années 80², que la stimulation cognitive systématique du mode mental préfrontal permet de prétendre à

-
1. Elkhonon Goldberg, *The Executive Brain : Frontal Lobes and the Civilized Mind*, Oxford University Press, New York, 2001.
 2. Jacques Fradin et Fanny Fradin, *La thérapie neurocognitive et comportementale*, op. cit.

un mode de fonctionnement apaisant et ouvert. Les travaux réalisés sur l'imagerie cérébrale révèlent par exemple que la méditation des moines tibétains comme le Dalaï Lama¹ recrute intensément le préfrontal. De très nombreuses autres études (sur le rôle des antidépresseurs notamment) des thérapies cognitives montrent encore que la préfrontalisation du mode mental est associée à un apaisement relationnel et social des sujets. À l'inverse, si la lobotomie altère peut-être la créativité nuisible de certains pervers, on observe surtout le contraire : les sujets normaux victimes d'accidents qui leur détruisent les lobes préfrontaux (tels qu'accidents de moto) perdent leur sociabilité et deviennent plus égocentres et agressifs. Ils perdent la perception fine des autres et leur capacité de compassion. Damasio a donc insisté sur cette réunion du cœur et de la raison dans le préfrontal.

Ainsi, une préfrontalisation des modes de management des entreprises ne pourra qu'apaiser et civiliser les mœurs dans le monde des affaires. Et nous ne croyons pas que ce soit au détriment de l'efficacité : l'intelligence est supérieure en tout aux « cerveaux » inférieurs parce qu'antérieurs.

Il suffit, pour définitivement s'en convaincre, de considérer trois types d'arguments :

- notre seul avantage adaptatif face au monde animal est notre préfrontal puissant. Sinon, nous sommes plus faibles et démunis, par exemple quatre à dix fois moins puissants, à masse musculaire égale, que toutes les autres espèces existantes.
- tout ce qui fait notre environnement moderne ou presque a été inventé ou modifié par l'homme, et plus précisément par les créateurs, autrement dit par ceux qui ont le plus utilisé... leur préfrontal. Les traditions n'en sont que la reproduction.
- depuis les débuts de l'humanité, les signes de préfrontalisation des cultures ont suivi un développement exponentiel, ce qui explique que 90 % des inventions, tous temps confondus, aient eu lieu au cours des cent dernières années. Et ça n'a pas fini de s'accélérer, car c'est exponentiel. Un chiffre parmi d'autres : quelle que soit l'opinion que l'on ait du QI, qui ne mesure pas « toute l'intelligence », pour autant le QI moyen progresse d'un demi-point par an dans les pays occidentaux depuis près d'un siècle. C'est considérable, si l'on considère que 20 points, c'est passer de la débilite légère à la norme ou de celle-ci au « surdon ».

1. Daniel Goleman, *L'intelligence émotionnelle. Comment transformer ses émotions en intelligence*, op. cit.

Ajoutons encore que les travaux d'Olivier Houdé¹ ont souligné que les personnes en échec au test de QI peuvent être mises en capacité de résoudre ces tests par une formation courte basée « sur la compréhension de leur erreur », et qu'il en découle un recrutement du mode préfrontal observable en imagerie cérébrale, comme chez ceux qui résolvent les problèmes spontanément.

Bref, la pensée préfrontale, logique, globale, ouverte, créative, est accessible à tous (Fradin et al., 2006²). La leçon de cette histoire (du monde) c'est le temps que nous avons mis jusqu'à présent pour apprendre collectivement, et surtout rationnellement, à comprendre comment enfin se servir volontairement, consciemment, de notre mode préfrontal. Et ceci finira sans doute de changer la face du monde.

Au passage, nous pouvons noter qu'un développement exponentiel permet d'exclure que nous soyons proche des limites de notre capacité de développement collectif. Alors que nous atteignons une phase plateau (asymptotique) en matière de capacités physiques. Il n'y a qu'à en juger par le plafonnement des performances sportives, d'où la tentation du doping. Point n'est besoin de doper par contre le préfrontal pour l'emballer : il suffit d'apprendre à s'en servir.

-
1. Olivier Houdé a montré que nous ne savions pas recruter les bons circuits cérébraux pour résoudre les problèmes de QI, autrement dit réfléchir de façon logique. Et les chiffres qu'il apporte ne font pas dans la dentelle : 90 % des personnes testées avaient échoué à résoudre les tests présentés. Parmi elles, 90 % ont pu résoudre d'autres tests différents mais comparables après avoir compris la nature du processus mental inadapté (basé sur la perception sensorielle plus que sur la réflexion, mettant en jeu les territoires postérieurs ou médians du néocortex) et avoir appris quel était le bon process (logique, associé au mode mental dit préfrontal, très antérieur). Les méthodes pédagogiques classiques n'atteignent évidemment pas de telles performances. Nous travaillons également pour notre part sur le recrutement conscient et volontaire de ces mêmes circuits cérébraux depuis plus de quinze ans. Nous avons nommé cette démarche la gestion des modes mentaux supérieurs (GMMs*). Nous avons notamment développé ce sujet dans *L'entreprise neuronale*, *op. cit.*
 2. Jacques Fradin, Camille Lefrançois, Marie-Pierre Fornette, Farid El Massioui, *Des neurosciences à la gestion neurocognitive du stress*, *op. cit.*
Camille Lefrançois, René Amalberti, Marie-Pierre Fornette, Farid El Massioui, Jacques Fradin, *A neurocognitive model of stress*, IME et Université Paris VIII, soumis pour publication à la revue *Neuropsychologia*, 2006.

Prendre pleinement conscience de notre réalité biologique

Faire preuve d'intelligence motivationnelle, ce serait, en définitive, reprendre possession de soi, en conscience des principaux ressorts qui nous font agir ou qui nous empêchent d'agir ; en ayant simplement les moyens d'identifier les mécanismes qui animent notre motivation, en ayant appris à les ressentir, « les toucher du doigt », les reconnaître, réorienter notre conduite, nous rebrancher sur des schémas moteurs plus profitables, sur les bons « contenants » motivationnels, *nos* « contenants » motivationnels.

Nous pensons que cette intelligence existe en chacun de nous car elle est et a une réalité biologique que nous possédons tous ; elle ne demande qu'à s'exprimer et se développer ; elle est le fruit d'un exercice quotidien qui participe d'une hygiène de vie personnelle salubre et qui devient de plus en plus naturel au fil du temps ; elle permet d'accéder à plus de liberté, au calme et au plaisir d'agir, à l'expression pleine et entière de ses vocations (et là encore nous en avons tous, car nous sommes tous dotés d'une personnalité).

Mais nous pensons aussi qu'elle ne peut s'exprimer qu'à partir du moment où nous avons suffisamment conscience de notre personnalité, des interactions et des rapports de forces qui s'y engagent et s'y jouent, comme de la personnalité de ceux qui nous entourent. Il est alors beaucoup plus facile d'agir individuellement et collectivement plutôt que de réagir... dans le stress et le conflit permanent ou même latent.

Est-ce là le cœur de métier du manager de demain ? L'intelligence motivationnelle, entendez par là la préfrontalité agissante, serait l'accomplissement de ce métier, comme l'intelligence du jeu est la qualité d'un capitaine d'équipe sportive.

Une compétence partielle mais progressive, mêlant apprentissage et expérience de terrain, rationalité consciente et intuition, utilisation d'outils de diagnostic ou d'aide à la décision, fait partie du chemin qui mène à cette maîtrise, pour ceux qui souhaiteront l'acquérir.

PARTIE III

La motivation interpersonnelle

Comment faire cohabiter des personnalités différentes

« Je pense qu'il (l'avenir de l'espèce humaine) tient dans la découverte de nouveaux rapports humains entre les individus quand on leur aura expliqué, quand on leur aura fait comprendre comment leur cerveau fonctionne et comment ils émettent des opinions qu'ils croient être la vérité. »

Henri Laborit

« Nulle part n'est enseigné ce qu'est la condition humaine, c'est-à-dire notre identité d'être humain. (...) Nulle part, on ne nous enseigne à nous comprendre les uns les autres. »

Edgar Morin

Heureux qui communique ?

Nous venons de faire un bon bout de chemin au pays de la motivation personnelle. Nous avons vu, successivement, si l'on peut dire, l'étendue de ce vaste pays, ses différents climats, terrains et manifestations atmosphériques, comment y évoluer du mieux possible, comment faire face aux intempéries, apprendre à les distinguer, puis comment permettre à chacun, en commençant par soi-même, de randonner en toute liberté, en étant capable de mieux se repérer, par tous les moyens qui permettent de constituer sa boussole motivationnelle, et de mieux prendre en compte ses propres capacités, ses goûts comme ses aversions spontanés ; en un mot, comment être plus autonome dans ses « pérégrinations » personnelles.

Mais la vie professionnelle n'est pas qu'une longue balade solitaire, et le bonheur n'est pas toujours dans le prérelationnel ! Car nous ne sommes pas seuls au monde et, c'est bien connu, « *L'enfer, c'est (aussi) les autres.* » En réalité, les autres, bien souvent, ne font que nous révéler à nous-mêmes. En effet, ils ont tôt fait, volontairement ou non, là n'est pas tant la question, de nous faire réagir, c'est-à-dire, comme nous l'avons déjà évoqué, de réveiller nos personnalités secondaires somnolentes, nos intolérances/incapacités, en fait seulement somnolentes. Comme nous aurons tôt fait nous-mêmes de réveiller leurs propres personnalités secondaires. Et nombre de nos « conflits/malheurs » viennent bien de là.

Nos personnalités secondaires étant essentiellement négatives, nous avons vu qu'elles entraient facilement en conflit avec tout ce qui ne leur ressemble pas ou tout ce qui ne leur plaît pas, malgré nous, générant des vécus désagréables peu propices à la motivation et à l'action vivifiantes et durables.

Seuls au monde, nous pourrions, peut-être, rester motivés longtemps, encore que les éléments eux-mêmes, notre environnement, déclenchent aussi nos réactivités en nous confrontant à ce que nous n'aimons pas et qui nous dérange, entamant largement l'énergie qui serait nécessaire à notre motivation personnelle au long cours.

La nécessité de la motivation collective

En revanche, le fait de vivre en groupe et en société rend encore plus complexe la gestion de notre motivation individuelle et, par voie de conséquence, la gestion de la motivation collective. Toutes les interactions qui ne manquent de se développer sont autant de sources de dissensions ou de déséquilibres potentiels susceptibles de distendre les liens qui unissent les membres d'un groupe et d'affecter par la même occasion leur capacité personnelle à agir.

Ainsi, ce qui, au départ, constitue une force indéniable (l'équipe, le groupe), par l'entraide ou la complémentarité que cela fait naître – l'intelligence collective est supérieure à la somme des intelligences individuelles (puisque parler fait s'exprimer l'intelligence préfrontale inconsciente) – peut vite devenir une faiblesse rédhibitoire, par les confrontations plus ou moins heureuses que cela suscite.

La motivation individuelle, et notamment personnelle (celle qui est issue du rapport entre personnalités primaires et personnalités secondaires), que nous venons d'explorer, est absolument nécessaire mais pas toujours suffisante pour garantir une motivation collective de qualité qui soit, de surcroît, stable et durable. Et nous pouvons même aller plus loin en disant que de la motivation collective dépendront largement, aussi, les motivations individuelles. Du coup, les voies d'entrée sont multiples et le cercle peut tout aussi bien devenir vicieux que vertueux ou se transformer, à terme, en un véritable jeu de roulette russe. Et il n'y aura là aucune malveillance de quiconque ; ce sera simplement le jeu des interactions entre des personnalités différentes, avec leurs facilités mais surtout leurs difficultés, qui ne fera que se dérouler presque naturellement.

Les relations entre les individus au sein d'un groupe revêtent donc un caractère de toute première importance ; elles ont une influence directe, bien sûr, sur la motivation collective, mais également, par ricochet, sur la motivation personnelle.

Heureusement, avoir à sa disposition un modèle de personnalités permet de « mieux lire », décrypter et prévenir les conflits éventuels, et, ainsi, mieux préserver la motivation collective et les motivations individuelles. Et ce qui nous a servi pour gérer la (notre) motivation personnelle nous servira également à mieux gérer la motivation collective.

Il ne suffira donc pas à un manager, comme nous l'avons vu dans les deux premières parties, d'être un facilitateur de la motivation individuelle et personnelle – c'est même ce qui s'avère être le plus facile, en définitive, puisque cela n'engage, après tout, que le manager lui-même et chacun de ses collaborateurs pris séparément –, il lui faudra également veiller à faire cohabiter du mieux possible toutes ces personnalités... ensemble. Et cela dépendra donc encore moins de lui.

D'une certaine manière, le manager devra passer de la motivation duelle (relation un à un entre lui et chacun de ses collaborateurs) à la motivation plurielle (orchestration de toutes les relations et interactions possibles au sein de l'équipe).

Force est de constater qu'il n'est pas toujours aisé d'échanger ou simplement de travailler ensemble, car nous avons vu que, à travers nos personnalités, nous avons tous nos manières de voir et de faire. Nous aurons, parfois, des moyens différents de parvenir à la même chose, quand, d'autres fois, nous serons dépourvus des moyens nécessaires que d'autres posséderont, et nous aurons, néanmoins, un avis tranché sur la question. Dans de telles conditions, comment s'entendre ?

Nous avons vu, notamment dans le chapitre « Manager par les personnalités », les choses à faire et à ne pas faire pour aborder les personnalités que nous avons répertoriées dans notre modèle, afin de faciliter les capacités d'action individuelles. Cela, chacun peut déjà tenter de l'appliquer. Mais qu'est-ce qui fait que, malgré tout, nous ne soyons pas toujours en mesure de trouver les mots justes, d'avoir les attitudes adéquates, qu'il y ait des cas de figure plus difficiles que d'autres, autrement dit que nous ne soyons pas toujours heureux dans notre manière de communiquer, même si nous avons pris certaines précautions ?

Faciliter le lien entre des individus et des personnalités différentes

Là est tout l'objet de cette troisième partie. Comment permettre à chacun de passer les obstacles qui empêchent de prendre véritablement en compte l'autre ? Comment permettre à chacun de s'accepter ? Comment, aussi, pour le manager, organiser une équipe pour prévenir les conflits éventuels ?

Nous avons eu, dans les pages précédentes, un bref aperçu des antagonismes qui pouvaient exister entre différents pans de personnalités à l'origine de problèmes de motivation personnelle. Et nous avons souligné alors que ce qui est vrai pour un individu l'est de la même manière entre deux ou plusieurs individus.

Il s'agit donc maintenant de voir comment anticiper les problèmes relationnels qui peuvent se poser entre les différentes personnalités présentes au sein d'un groupe, identifier les relations les plus à risque et comment les faciliter ; mais pas seulement : voir également comment faire des différences de personnalités qui cohabitent au sein d'une équipe un véritable atout.

Car la grande alternative qui peut se poser est la suivante : doit-on constituer une équipe à partir de personnalités concordantes et sans doute moins complémentaires, se privant ainsi des ressources de certaines personnalités, ou doit-on chercher à ce que toutes les personnalités soient représentées dans une équipe, auquel cas les risques de conflits seront, de fait, plus importants ?

Les styles de personnalités, par leurs différences jusques et y compris parfois dans leurs antagonismes les plus marqués, sont bien à l'origine des problèmes de motivation collective. Mais ils n'en constituent pas moins les seules issues possibles.

Synergies et antagonismes des Bio-Types[©]

En tant que facettes négatives de la personnalité, les personnalités secondaires sont, nous l'avons vu, susceptibles d'entrer en conflit entre elles, mais également avec les personnalités primaires, ou tous types de contenus (physique, intelligence, mœurs, culture, etc.).

D'une façon générale, les Bio-Types[©] secondaires (les caractères) « réussis » et « empêchés » issus du même état émotionnel (activation de l'action,

fuite, lutte, inhibition de l'action) sont en conflit deux à deux sur un certain nombre de points, même s'ils partagent des motivations communes (voir tableau ci-après). On les appelle ainsi, assez naturellement, les « frères ennemis ».

	Différences (état « réussi » vs état « empêché »)	Similitudes (même état émotionnel d'origine)	Différences (état « empêché » vs état « réussi »)	
AR*	Contemplation Insouciance Optimisme irrationnel Philosophie	Distanciation Autonomie Absence d'image Plaisir personnel	Réflexion Responsabilité Prévention Science	AE*
FR*	Aventure, improvisation Grands espaces Dépenses inconsidérées Jeux	Évitement de la difficulté Égocentrisme Indifférence aux autres Matérialisme	Routine, contrôle Espaces protégés Accumulation Sérieux	FE*
LR*	Élégance Cohésion Art de vivre Mode	Honneur Image sociale Pouvoir Conquête	Efficacité Indépendance Courage Originalité	LE*
IR*	Douceur Luxe, frivolité Vie sentimentale Plaisirs	Humanité Affectivité Vie centrée sur les autres Partage	Ascèse Dépouillement Dévouement Effacement personnel	IE*

Ou, plus généralement, les états « réussis » s'opposent aux états « empêchés » :

États « réussis »	États « empêchés »
Insouciance Imprévoyance Plaisir immédiat, épicurisme Impulsivité Prise de risques Consumérisme Dépendance (consciente ou inconsciente) Facilité Esthétique	Anticipation Responsabilité Plaisir différé, stoïcisme Auto-contrôle Prévention Gestion Autonomie Auto-contraintes Fiabilité

On peut aussi opposer les états dits « individualistes » (les quatre Bio-Types[®] d'activation et de fuite) aux états dits « sociaux » (les quatre Bio-Types[®] de lutte et d'inhibition) :

États « individualistes » (AR*, AE*, FR*, FE*)	États « sociaux » (LR*, LE*, IR*, IE*)
Auto-centration Vie et survie individuelles Intérêt pour les choses, la nature, la vie	Hétéro-centration Vie et survie collectives Intérêt pour les rites sociaux, la hiérarchie

Il existe également, pour le moins, une paisible incompréhension entre tempéraments (personnalités primaires) ou, pour le plus, une belliqueuse intolérance entre caractères (personnalités secondaires) issus des différents états émotionnels d'origine :

1	Conflits possibles de 2 vers 1 :	Accords possibles sur :	Conflits possibles de 1 vers 2 :	2
Activation de l'action	Distanciation	Autonomie Non-image Plaisir personnel	Évitement de la difficulté Égocentrisme Indifférence aux autres Matérialisme	Fuite
Activation de l'action	Distanciation Non-image	Autonomie Plaisir personnel	Honneur Image sociale Pouvoir Conquête	Lutte
Activation de l'action	Distanciation Non-image Autonomie Plaisir personnel	Humain Partage	Affectivité Vie centrée sur les autres	Inhibition de l'action
Fuite	Évitement de la difficulté Égocentrisme Indifférence aux autres	Matérialisme Conquête (argent, sexe...)	Honneur Image sociale Pouvoir	Lutte

.../...

Fuite	Évitement de la difficulté Égocentrisme Indifférence aux autres Matérialisme		Humanité Affectivité Vie centrée sur les autres Partage	Inhibition de l'action
Lutte	Honneur Image sociale Pouvoir Conquête	Vie sociale	Affectivité Vie centrée sur les autres Partage	Inhibition de l'action

Ou sous une autre forme (tableau à double entrée) :

	Conflit de Activation de l'action vers :	Conflit de Fuite vers :	Conflit de Lutte vers :	Conflit de Inhibition de l'action vers :
Activation de l'action		Distanciation	Distanciation Non-image	Distanciation Non-image Autonomie Plaisir personnel
Fuite	Évitement de la difficulté Égocentrisme Indifférence aux autres Matérialisme		Évitement de la difficulté Égocentrisme Indifférence aux autres	Évitement de la difficulté Égocentrisme Indifférence aux autres Matérialisme
Lutte	Honneur Image sociale Pouvoir Conquête (argent, sexe...)	Honneur Image sociale Pouvoir		Honneur Image sociale Pouvoir Conquête (argent, sexe...)
Inhibition de l'action	Affectivité Vie centrée sur les autres	Humain Affectivité Vie centrée sur les autres Partage	Affectivité Vie centrée sur les autres Partage	

Et plus particulièrement, ces conflits peuvent se retrouver entre chaque Bio-Type[®] (voir tableau qui suit).

Les conflits entre Bio-Types[®]

	AR*	AE*	FR*	FE*	LR*	LE*	IR*	IE*
Conflit de AR* vers	Contemplation Insouciance Positivisme Philosophie	Réflexion Responsabilité Prévention Science	Aventure Improvisation Grands espaces Dilapidation Jeux	Routine Contrôle Espaces protégés Accumulation Sérieux	Élégance Cohésion Art de vivre La mode	Efficacité Indépendance Courage Originalité	Douceur Luxe, frivolité Vie sentimentale Sensualité	Ascèse Dépouillement Aide aux démunis Effacement personnel
Conflit de AE* vers	Contemplation Insouciance Positivisme Philosophie	Réflexion Responsabilité Prévention Science	Aventure Improvisation Grands espaces Dilapidation Jeux	Routine Contrôle Espaces protégés Accumulation Sérieux	Élégance Cohésion Art de vivre La mode	Efficacité Indépendance Courage Originalité	Douceur Luxe, frivolité Vie sentimentale Sensualité	Ascèse Dépouillement Aide aux démunis Effacement personnel
Conflit de FR* vers	Contemplation Insouciance Positivisme Philosophie	Réflexion Responsabilité Prévention Science	Aventure Improvisation Grands espaces Dilapidation Jeux	Routine Contrôle Espaces protégés Accumulation Sérieux	Élégance Cohésion Art de vivre La mode	Efficacité Indépendance Courage Originalité	Douceur Luxe, frivolité Vie sentimentale Sensualité	Ascèse Dépouillement Aide aux démunis Effacement personnel
Conflit de FE* vers	Contemplation Insouciance Positivisme Philosophie	Réflexion Responsabilité Prévention Science	Aventure Improvisation Grands espaces Dilapidation Jeux	Routine Contrôle Espaces protégés Accumulation Sérieux	Élégance Cohésion Art de vivre La mode	Efficacité Indépendance Courage Originalité	Douceur Luxe, frivolité Vie sentimentale Sensualité	Ascèse Dépouillement Aide aux démunis Effacement personnel

Légende : lettres normales = ententes potentielles + fond grisé = accord total
lettres italiques = conflits potentiels + fond gris clair = désaccord total

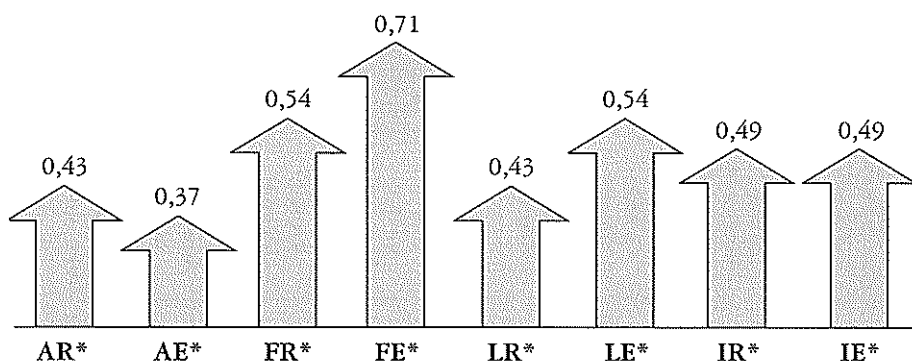
Conflit de LR* vers	AR* Contemplation <i>Insouciance</i> <i>Positivisme</i> Philosophie	AE* Réflexion Responsabilité <i>Prévention</i> Science	FR* <i>Aventure</i> <i>Improvisation</i> Grands espaces Dilapidation Jeux	FE* Routine Contrôle Espaces protégés <i>Accumulation</i> Sérieux	LR* Élégance Cohésion Art de vivre La mode	LE* Efficacité <i>Indépendance</i> Courage <i>Originalité</i>	IR* Douceur Luxe, frivolité Vie sentimentale Sensualité	IE* <i>Ascèse</i> <i>Dépouillement</i> Aide aux démunis <i>Effacement</i> personnel
Conflit de LE* vers	Contemplation <i>Insouciance</i> <i>Positivisme</i> Philosophie	Réflexion Responsabilité <i>Prévention</i> Science	Aventure <i>Improvisation</i> Grands espaces <i>Dilapidation</i> Jeux	Routine Contrôle Espaces protégés <i>Accumulation</i> Sérieux	Élégance Cohésion Art de vivre La mode	Efficacité <i>Indépendance</i> Courage <i>Originalité</i>	Douceur Luxe, frivolité Vie sentimentale Sensualité	Ascèse Dépouillement <i>Aide aux démunis</i> <i>Effacement</i> personnel
Conflit de IR* vers	Contemplation Insouciance <i>Positivisme</i> <i>Philosophie</i>	Réflexion <i>Responsabilité</i> <i>Prévention</i> Science	Aventure Improvisation Grands espaces Dilapidation Jeux	Routine <i>Contrôle</i> Espaces protégés <i>Accumulation</i> Sérieux	Élégance Cohésion Art de vivre La mode	Efficacité <i>Indépendance</i> Courage <i>Originalité</i>	Douceur Luxe, frivolité Vie sentimentale Sensualité	Ascèse <i>Dépouillement</i> Aide aux démunis Effacement personnel
Conflit de IE* vers	Contemplation <i>Insouciance</i> <i>Positivisme</i> Philosophie	Réflexion <i>Responsabilité</i> <i>Prévention</i> Science	Aventure <i>Improvisation</i> Grands espaces <i>Dilapidation</i> Jeux	Routine Contrôle Espaces protégés <i>Accumulation</i> Sérieux	Élégance Cohésion Art de vivre La mode	Efficacité <i>Indépendance</i> Courage <i>Originalité</i>	Douceur <i>Luxe, frivolité</i> Vie sentimentale <i>Sensualité</i>	Ascèse Dépouillement Aide aux démunis Effacement personnel

Légende : lettres normales = ententes potentielles + fond grisé = accord total
lettres italiques = conflits potentiels + fond gris clair = désaccord total

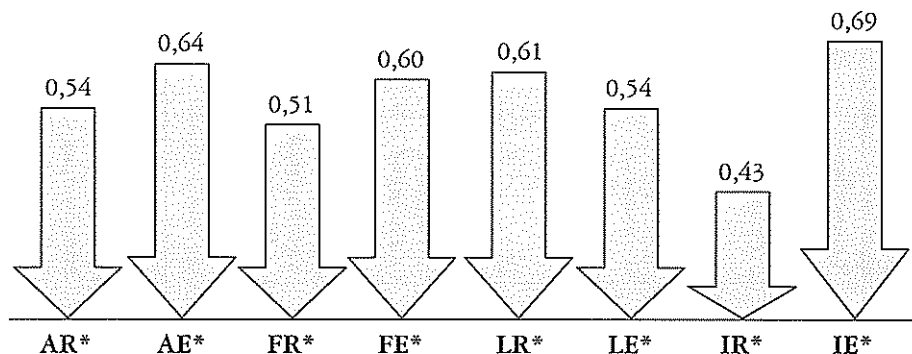
À partir du tableau précédent (théorique), nous avons pu extraire quelques grandes tendances, convergentes avec notre longue expérience de compatibilités ou d'intolérances entre personnalités, en calculant pour chaque Bio-Type[®] :

- un score global de réactivité envers les sept autres Bio-Types[®], qui traduit le degré de difficulté d'une personnalité notamment secondaire pour comprendre et accepter spontanément toutes les autres ;
- un score cumulé de refoulement (ou de rejet) de chaque Bio-Type[®] par les sept autres, qui révèle le degré de difficulté d'une personnalité primaire ou secondaire à être comprise et acceptée par toutes les autres (particulièrement les secondaires qui sont dans l'aversion).

Score global de réactivité de chaque Bio-Type[®] envers les sept autres



Score cumulé de refoulement de chaque Bio-Type[®] par les sept autres



Certains Bio-Types[®] sont donc, structurellement et globalement vis-à-vis des sept autres personnalités, *potentiellement plus réactifs* : FE* (« *Gestionnaire* ») surtout et, dans une moindre mesure, FR* (« *Animateur* ») et LE* (« *Compétiteur* »).

Le premier (FE*), qui n'aime pas être dérangé dans son organisation, pourra se sentir facilement envahi, quand les deux autres (FR* et LE*), qui, par leur indépendance d'esprit, n'aiment pas être enfermés ou dirigés, pourront se sentir à l'étroit dans un collectif.

FE* (« *Gestionnaire* ») est en désaccord total avec quatre Bio-Types[®] sur sept ! FR* (« *Animateur* ») avec trois et LE* (« *Compétiteur* ») seulement un.

L'éthique plutôt que l'étiquette

N'oublions pas que nous évoquons là, surtout, des potentiels de réactivité de versants nécessairement secondaires (négatifs) de personnalités. Comme nous l'avons vu, les versants primaires (positifs) ne procurent pas tant de réactivités que de « simples » limites ou « paisibles incompréhensions ». Les personnalités primaires aiment ou alors... elles ignorent. Elles passent leur chemin sans rien voir. Autrement dit, il n'est pas sûr que ces trois personnalités (FE*, FR* et LE*), que nous possédons éventuellement ou que nous sommes tous amenés à rencontrer dans notre vie professionnelle, soient aussi réactives dans la réalité. Dans ce cas, ceci signifiera simplement que le versant secondaire de leur personnalité est peu actif et que c'est le versant primaire qui domine de façon sensible. C'est bien pour cela qu'il est toujours bénéfique, pour tout le monde, de mobiliser les personnalités primaires, les siennes propres comme celles d'autrui. Tout le monde y est gagnant ; la personne concernée bien évidemment, qui y trouve plus de plaisir et de confort, plus de joie de vivre, et qui est par la même occasion moins stressable (et moins stressée), mais aussi son entourage qui a plus de facilité à entrer en relation avec elle et moins à redouter d'éventuelles vexations ou réactions de mauvaise humeur qui pourraient réveiller... ses propres versants négatifs de personnalités.

C'est la raison pour laquelle, également, il faut tenter de ne préjuger de rien. Les éléments que nous délivrons là constituent seulement des indicateurs théoriques, statistiques, même si nous les vérifions en pratique tous les jours sur le terrain (car il est encore rare de croiser des gens pratiquement dépourvus de personnalités secondaires), qui peuvent vous permettre de mieux identifier l'origine des problèmes relationnels pour mieux tenter d'y remédier. Ces données sont toujours à reconsidérer dans leur contexte et dans la réalité de chaque individu qui possède ses propres équilibres, qu'il est bien sûr impossible de modéliser aussi finement. C'est donc avec beaucoup d'éthique qu'il faut utiliser ces données plutôt que de coller des... étiquettes. Et la prise de recul est constamment nécessaire.

D'autres Bio-Types[®] sont, structurellement et globalement, *potentiellement plus refoulés (ou rejetés)* : IE* (« Solidaire »), AE* (« Novateur ») et, dans une moindre mesure, LR* (« Stratège ») et FE* (« Gestionnaire »).

IE*, personnalité pourtant « sociale » et altruiste, pâtit malgré tout, aux yeux des autres personnalités, d'une certaine austérité (son penchant pour l'*ascèse* fait réagir six des sept autres personnalités, son goût pour le *dépouillement*, cinq !).

AE* fait réagir, quant à lui, surtout à travers son tempérament intellectuel (son goût pour la *réflexion* est rejeté par cinq des sept autres personnalités).

C'est par son raffinement ou par ce qui peut être assimilé à un certain snobisme (par les autres personnalités... secondaires, donc négatives !) que LR* pêche auprès de ses congénères (ses penchants pour l'*élégance* et la *mode* sont rejetés par cinq des sept autres Bio-Types[®]).

Pour FE*, c'est son penchant pour l'*accumulation* (calcul, mesquinerie, radinerie ?, mais ce sont là encore des vues de « l'esprit secondaire et négatif », jugeant et facilement moraliste, des autres personnalités) qui font réagir le plus (six des sept autres personnalités).

Les relations les plus conflictuelles s'avèrent être :

- FR* (« Animateur ») vers : AE* (« Novateur »), FE* (« Gestionnaire »), IE* (« Solidaire »).
- FE* (« Gestionnaire ») vers : AR* (« Philosophe »), FR* (« Animateur »), LR* (« Stratège »), IE* (« Solidaire »).
- LE* (« Compétiteur ») vers LR* (« Stratège »).
- IR* (« Participatif ») vers : AE* (« Novateur »), LE* (« Compétiteur »).
- AR* (« Philosophe »), AE* (« Novateur »), LR* (« Stratège ») et IE* (« Solidaire ») ne développent pas de relations fortement conflictuelles vers d'autres Bio-Types[®].

Et voici les relations qui semblent les plus compatibles :

- AR* (« Philosophe ») vers : FR* (« Animateur »), IR* (« Participatif »).
- AE* (« Novateur ») vers : LE* (« Compétiteur »), IE* (« Solidaire »).
- FR* (« Animateur ») vers : AR* (« Philosophe »), LR* (« Stratège »), IR* (« Participatif »).
- LR* (« Stratège ») vers : IR* (« Participatif »).
- IR* (« Participatif ») vers : LR* (« Stratège »).

FE* (« *Gestionnaire* »), LE* (« *Compétiteur* ») et IE* (« *Solidaire* ») ne présentent pas de fortes compatibilités avec d'autres Bio-Types[®].

Notons par ailleurs, pour mieux mesurer l'ampleur de la tâche et la nécessité de disposer d'outils d'aide à la motivation collective, si besoin en est, que seuls deux Bio-Types[®] se montrent totalement compatibles entre eux : LR* (« *Stratège* ») et IR* (« *Participatif* »). Ils partagent à la fois les mêmes valeurs et se montrent en même temps très complémentaires. L'un (LR*) aime diriger et protéger, l'autre (IR*) être dirigé et se faire protéger. Leur union fait souvent les manchettes des journaux people !

Cultiver la diversité

L'aspect culturel joue un grand rôle dans l'appréciation des personnalités. Car rappelons, au risque de nous répéter, que ce sont nos personnalités secondaires qui jugent, et souvenons-nous que celles-ci, au contraire des personnalités primaires, sont d'influence plus familiale, sociale ou culturelle qu'elles ne sont intrinsèques à l'individu. Ainsi, le rejet de certaines personnalités au profit d'autres peut varier en fonction des époques, des pays ou même des entreprises.

Certaines personnalités auront sûrement plus de mal que d'autres à s'imposer dans certaines entreprises en fonction de la culture de celles-ci. La culture peut s'avérer d'ailleurs le pire comme le meilleur atout d'une entreprise.

Le meilleur dans le sens où posséder une réelle culture d'entreprise c'est affirmer des valeurs et une identité garantes de différence et de valeur, justement... à condition que les valeurs incarnées correspondent elles-mêmes, d'une manière ou d'une autre, à l'air du temps (pour ne pas être « refoulées » par l'environnement) !

Le pire dans le sens où cela peut instaurer à terme une « consanguinité » néfaste au renouvellement et à l'adaptation face à l'évolution de l'environnement. À recruter, par exemple, toujours le même type de personnalités parce que celles-ci correspondent le mieux à la culture d'entreprise, on finit par assécher à terme sa propre capacité à créer, à innover, et donc à se développer. Autrement dit, cultivons la diversité culturelle et motivationnelle. Faisons-la évoluer et progresser. Mais cultivons en même temps le savoir-faire en termes de casting (la bonne personne à la bonne place) et de management personnalisé.

À l'échelon de la société, si les personnalités dites « réussies », par exemple, ont pu être à la mode dans les années 60-70, force est de constater que les années de crise qui s'ensuivirent, et sur lesquelles nous fonctionnons encore aujourd'hui, établirent plutôt une préférence pour les personnalités dites « empêchées », qui s'accordent mieux, dans nos esprits communs, c'est-à-dire dans notre culture, avec l'effort rendu nécessaire par le contexte économique et social. L'influence des sociétés anglo-saxonnes, plus pragmatiques encore que les nôtres, et fondées, pour des raisons historiques, sur la notion de dépassement et de performance compétitive, n'y est sans doute pas étrangère.

Ainsi, à l'Activation Réussie de mai 68 succéda, en France, la Lutte Empêchée des années 80 (dont Bernard Tapie fut le premier représentant). Il est probable d'ailleurs que la France d'aujourd'hui soit tiraillée entre ces deux tendances culturelles récentes.

En terme de management...

Il existe trois moyens principaux de résoudre les conflits de personnalité au sein d'une équipe, des plus urgents et radicaux aux plus préventifs et constructifs :

1. *Éviter les associations de personnalités trop conflictuelles* (les tableaux et commentaires qui précèdent pourront vous y aider), surtout quand les personnalités secondaires sont fortes de part et d'autre. Cela représente une solution de facilité, c'est le moyen à la fois le plus évident et le plus efficace, mais il n'est pas très ambitieux. Néanmoins, il sera nécessaire quand les relations deviennent à ce point difficiles qu'elles sapent le moral et la motivation de chacun dans une équipe... en attendant mieux. Par exemple, que chacun ait pu assouplir ses personnalités secondaires problématiques par un programme de coaching ou de formation.
2. *Remobiliser les personnalités primaires de chacun*. Nous l'avons vu, les personnalités secondaires ont vite fait de prendre le pouvoir chez chacun d'entre nous. L'une des tâches du manager, en matière de motivation, pourra être justement de veiller à rétablir l'équilibre au profit des personnalités primaires grâce à une communication personnalisée (voir chapitre « Manager par les personnalités »). Mais ce moyen, s'il se montre efficace, peut être mangeur de temps à terme pour le manager si les problèmes relationnels se multiplient ou s'avèrent trop intenses, auquel cas nous reviendrons à la première solution.

3. *Favoriser l'intelligence relationnelle et motivationnelle.* C'est le socle sur lequel on peut commencer à construire véritablement une cohésion d'équipe. Cela demande de la formation et surtout du temps (si précieux de nos jours en entreprise). Mais c'est en « perdre » pour mieux en gagner. C'est profiter, également, de tous les moments où le collectif est réuni pour s'y exercer. Nous allons développer, ci-après, cet aspect fondamental de la cohésion de groupe à travers l'outil, notamment, de la communication authentique.

C'est en intégrant ces trois moyens à son management que l'on peut prétendre aboutir, à terme, à une véritable synergie d'équipe. Nous verrons comment l'exploitation du modèle des Bio-Types[®] peut constituer une aide précieuse au développement de la cohésion d'équipe et de la motivation collective.

Récapitulons

Tableau de bord des antagonismes potentiels entre personnalités

Frères ennemis : Bio-Types [®] réussis et empêchés issus du même état émotionnel	Activation Réussie	⚡	Activation Empêchée
	Fuite Réussie	⚡	Fuite Empêchée
	Lutte Réussie	⚡	Lutte Empêchée
	Inhibition Réussie	⚡	Inhibition Empêchée
De façon générale : Bio-Types [®] réussis versus empêchés (et vice-versa)	État d'esprit des personnalités « réussies »	⚡	État d'esprit des personnalités « empêchée »
Bio-Types [®] individualistes versus sociaux	État d'esprit des personnalités individualistes (AR, AE, FR, FE)	⚡	État d'esprit des personnalités sociales (LR, LE, IR, IE)
De façon spécifique, entre Bio-Types [®]	Personnalités réactives	⚡	Personnalités refoulées
	FR		AE, FE, IE
	FE		AR, FR, LR, IE
	LE		LR
	IR		AE, LE

Construire une synergie d'équipe

Construire un esprit d'équipe, c'est, d'abord et avant tout, veiller à ce que chacun puisse faire preuve d'authenticité personnelle, c'est-à-dire exprimer ses personnalités primaires, donc ses motivations profondes et durables, tout en intégrant les obstacles que ne manque pas de dresser la manifestation des personnalités secondaires, pour soi-même et pour autrui.

Le meilleur moyen d'y parvenir sera donc de jouer cartes sur table, non sans respecter un certain nombre de règles, des règles qui ne sont pas là pour enfermer (les règles ne sont pas les interdits) mais, au contraire, pour « libérer », en préservant les conditions requises à l'authenticité...

Se connaître soi-même et se reconnaître les uns les autres

Pour être motivés collectivement, encore faut-il que chacun se connaisse et se reconnaisse. Pour s'accepter et s'apprécier, soi-même et mutuellement, avec tous ses défauts, certes, mais également les qualités de ses défauts.

Exemple

Si j'ai une personnalité de Fuite Réussie (« *Animateur* ») il est fort probable, comme nous l'avons vu, que j'aurai quelques difficultés, pour le moins, à apprécier, de prime abord, une personnalité de Fuite Empêchée (« *Gestionnaire* »). Je pourrai même aller jusqu'à trouver ridicule ou mépriser son côté organisé, rangé, prévoyant, « étriqué » (si je laisse vraiment parler ma personnalité secondaire), moi qui aime improviser et me sentir libre. Mais peut-être, justement parce que j'aime improviser, me sera-t-il nécessaire de m'allier dans le travail à une personnalité prévoyante. Car, en somme, ce que je ne sais pas (bien) faire (tout simplement

parce que je n'aime pas le faire), elle saura très bien le faire (parce qu'elle aime le faire et le fait d'elle-même). Ce que je vois donc, *a priori*, comme des défauts constitue en réalité de véritables qualités qui peuvent m'être tout à fait profitables, et inversement d'ailleurs. Car la même personnalité prévoyante (qui aura du mal, par exemple, à prendre des risques) pourra trouver bénéfice à s'associer à une personnalité comme la mienne. Là est tout l'intérêt du travail d'équipe. Et c'est la principale prise de conscience qu'un manager devra s'attacher à favoriser s'il veut développer la motivation collective et installer un véritable esprit d'équipe.

Il ne peut donc exister un véritable esprit d'équipe (et nous employons doublement et à dessein le mot équipe¹) si chacun n'est pas déjà allé un tant soit peu à la découverte de lui-même. Ceci est d'autant plus vrai pour le manager qui aura à accompagner son équipe sur le chemin de la motivation collective. Mais, comme nous allons le voir, cette recherche trouve matière à se développer et à s'approfondir en groupe, et elle peut même permettre, en prenant un certain nombre de précautions, d'accéder à une meilleure connaissance de soi-même encore.

Prendre conscience de l'impact des personnalités secondaires

Comme nous sommes tous pourvus des mêmes contenants motivationnels, des mêmes modes réactionnels (les personnalités), nous comprenons mieux les autres à travers nous-même, comme nous nous comprenons mieux à travers les autres ; car il est fréquent d'avoir les mêmes difficultés que les autres, dans la forme (mêmes vécus émotionnels), même si le fond (les causes déclenchant ces vécus) est quelque peu différent.

Nous savons maintenant, par exemple, que quand nous réagissons face au comportement d'un autre, à travers des émotions négatives ou du stress, ou que nous portons un jugement négatif et péremptoire, que c'est un pan de personnalité secondaire qui se manifeste, le contenu nous indiquera simplement lequel (dans l'exemple précédent, ne pas aimer organiser, ranger, prévoir est symptomatique d'une Fuite Réussie). Mais le plus important, c'est

1. Une équipe est par définition « un ensemble de personnes travaillant à une même tâche ». Les mots « ensemble » et « même » ne sont bien sûr pas anodins dans cette définition. Mais équipe est surtout dérivée du verbe équiper qui vient lui-même du mot esquif (canot, barque). Ainsi, dans le sens ancien, « équiper est proprement se mettre en mer » (dictionnaire *Le Littré*). Belle métaphore du monde de l'entreprise !

déjà de savoir qu'il s'agit d'une personnalité secondaire. Et nous savons aussi désormais que nous sommes tous « victimes » de nos personnalités secondaires, malgré nous. Peut-on alors reprocher aux autres (comme à soi-même) ce qui les (nous) dépasse ?

À partir du moment où chacun, dans un groupe, parvient à comprendre cela, les relations, et la motivation collective qui s'ensuit, deviennent beaucoup plus faciles et constructives. Cela ne veut pas dire que l'on se résigne à être comme on est... ou comme sont les autres, à le subir, car le comprendre, c'est commencer à l'accepter, mais l'accepter vraiment, c'est-à-dire sans se résoudre à le supporter de manière pseudo raisonnable (« parce que l'on ne peut pas faire autrement ») et continuer à fulminer sur les insuffisances des autres ou de soi-même, qui ne sont, en réalité, que des aversions qui gênent l'expression de nos véritables motivations, voire même s'y soumettre (« parce que c'est comme ça... et que ça ne changera pas ! » alors que nous avons vu que les personnalités secondaires étaient réversibles et que l'on pouvait donc les assouplir).

Ne nous sanctionnons pas deux fois. Les personnalités secondaires viennent déjà perturber, par réactions, notre motivation en nous empêchant parfois de faire ce que nous aimons faire. N'en rajoutons pas en nous culpabilisant ou en culpabilisant les autres. Cette prise de conscience est bien la première étape pour créer une nouvelle dynamique en sortant de la spirale négative des personnalités secondaires.

Témoignage

« Je sais que Vincent n'aime pas ranger, organiser, prévoir. C'est un fait que personne ne peut nier, il est comme ça (autrement dit, il a une personnalité en Fuite Réussie). On ne peut pas lui demander d'être ce qu'il n'est pas (c'est-à-dire une personnalité en Fuite Empêchée) ! Il a bien d'autres qualités (tout ce que sa Fuite Réussie, justement, lui permet de faire), que je ne possède pas moi-même d'ailleurs. Voyons ce qu'on peut faire pour trouver une solution... » ■

Il n'est pas toujours facile de parvenir à cette prise de conscience et il ne faut surtout pas tricher, passer en force, croire que l'on accepte alors que l'on ne fait que supporter (on dit accepter mais l'on sanctionne à la première incartade). Mais qu'a-t-on à perdre à vraiment accepter ? Juste un peu de temps. Car le temps constitue l'un des meilleurs alliés de ce travail de prise de conscience. Il faut ne pas précipiter les choses, jamais, et investir sur le long terme... Mais comment ?

Faire le point des personnalités en présence

Le manager doit avoir, tout d'abord, une idée relativement précise des motivations personnelles respectives de ses collaborateurs pour mieux anticiper non seulement les « points de friction » potentiels mais également les complémentarités sur lesquelles il sera possible de s'appuyer. Il commencera alors à effectuer un travail d'accompagnement individuel (voir chapitre « Manager par les personnalités »), préparatoire à un travail collectif.

S'appuyer sur des séminaires de cohésion

La gestion des situations difficiles, à chaud, n'est qu'une gestion, en aucun cas une construction. Il est utile de savoir gérer ces situations, mais il est toujours préférable de se doter des moyens de les prévenir pour mieux en atténuer l'impact. Et cela passe nécessairement par un travail à froid. La prise de conscience des problèmes de motivation collective en situation réelle est en effet insuffisante pour les résoudre sur le court, comme le moyen et long terme. Il est du coup indispensable d'organiser des séminaires de cohésion, au moins une fois par an.

On prendra le temps d'exposer ce qu'est la motivation, ce que sont les personnalités et d'où proviennent les difficultés. Mais on reviendra également sur les situations conflictuelles vécues par chacun à l'intérieur de l'équipe, à travers un certain nombre d'exercices. On créera, par exemple, des situations artificielles, mais toujours de manière ludique, en tous points semblables aux situations réelles, pour non seulement faciliter la prise de conscience, mais également intégrer un certain nombre de conduites et comportements permettant de dépasser notamment l'expression de nos personnalités secondaires. L'aspect ludique est très important puisque nous avons vu que le principe même de cristallisation et d'expression des personnalités secondaires est la dramatisation. Nous ne sommes jamais aussi graves et sérieux que lorsque nos personnalités secondaires nous animent. Le sens de l'humour ne nous est soudain plus du tout accessible. Tout au moins, lorsque nous sommes directement impliqués, car nous serons les premiers à rigoler de la difficulté des autres... Donc, tout ce qui va nous permettre de prendre du recul et de renforcer cette prise de recul sur nos vécus de personnalités secondaires, à froid, sera profitable, à chaud. Plus nous irons loin, à froid, dans la dédramatisation, et plus la prise de conscience sera applicable, en situation réelle, et nous permettra de mieux traverser les situations difficiles. Le jeu et l'humour sont les meilleurs atouts de la dédramatisation.

Le cadre et l'ambiance de ces séminaires devront également participer à cette dédramatisation. Les séminaires de cohésion seront d'autant plus profitables qu'ils constitueront une véritable pause dans le travail quotidien. Et l'on cherchera, avant tout, à passer un bon moment, dans un cadre agréable, si possible à l'extérieur de l'entreprise¹, dans une ambiance et une tenue décontractées, tout en restant, bien sûr, focalisés sur notre objectif : construire un véritable esprit d'équipe et une solide motivation collective.

C'est ainsi que le rôle du manager se transformera en un rôle de coach, d'accompagnateur, dont la principale mission sera de faciliter les échanges.

Les pièges que le manager doit éviter

Les pièges sont les suivants :

- *chercher à convaincre*. Le manager est là pour accompagner (c'est un coach !) et permettre à ses collaborateurs de trouver des solutions, *leurs* solutions, en mobilisant *leurs* personnalités primaires qui, nous l'avons vu, sont auto-motivées et auto-motivantes (d'où l'importance d'avoir bien évalué les personnalités de chacun en amont).
- *perdre son recul*. Le manager doit être souple dans la forme, puisqu'il est dans la position d'un coach, c'est-à-dire un facilitateur, mais ferme sur le fond : son objectif est la motivation collective de son groupe. Tout ce qui peut l'en écarter le prive des moyens nécessaires à l'atteinte de son objectif. L'un de ces moyens est l'écoute et l'observation.
- *dépasser sa mission de coach (ou ne pas dépasser ses propres personnalités)*. Le manager n'est pas là pour procéder à une thérapie de groupe qui ne pourrait être que sauvage. Il ne doit donc pas entrer dans l'histoire personnelle de ses collaborateurs et doit s'en tenir (et engager chacun de ses collaborateurs à le faire) exclusivement aux faits observés. Autrement dit, le manager doit (essayer de) laisser ses personnalités secondaires au vestiaire. D'où l'importance de faire un travail personnel parallèlement. Le modèle des Bio-Types[®] est justement là pour l'aider à sortir des jugements de valeurs et lui permettre d'apprendre à s'en tenir à ce qu'il observe. Car il n'est pas si simple de ne pas juger puisque notre vision du monde est profondément imprégnée par nos

1. S'il n'est pas possible de sortir de l'entreprise, on essaiera d'aménager une salle de manière non conventionnelle ou différente, d'en égayer le décor en affichant aux murs, par exemple, des supports visuels sur lesquels le manager pourra s'appuyer pour animer le séminaire.

personnalités, secondaires bien sûr – puisque ce sont elles qui jugent – mais aussi primaires, qui donnent du sens. Or, ne pas comprendre « le sens », « l'esthétique », les valeurs dans lesquelles fonctionne un autre, c'est courir le risque de ne pas le comprendre, de ne pas percevoir ses mobiles, motivations au jour le jour. Et alors parfois de s'exclamer : « Mais que fait-il ? », « Que veut-il ? », « Je ne le comprends pas. », « C'est incroyable. », « Il est bête. », « C'est aberrant. »...

Les règles que le manager doit s'imposer

En fait, mieux connaître les grandes trames de personnalités, y compris celles que nous ne possédons pas, ni en primaire, ni en secondaire, c'est réduire notre perplexité devant le monde et les autres. Mieux comprendre les rouages profonds, la finalité biologique, l'histoire « ontogénétique » de sa personnalité (celle de la genèse de sa personnalité) permet encore d'aller plus loin, de dépasser la simple description sur laquelle il est encore facile de « projeter » ses propres jugements : en intégrant là l'origine et la finalité biologique d'une autre personnalité, on sort définitivement de la projection pour entrer véritablement dans un autre système.

Et au-delà de cet acquis, c'est en réalité le principe même de la compréhension profonde qui s'acquiert. On passe progressivement de la connaissance descriptive à la différence, qui n'exclut pas la hiérarchie des valeurs, donc la condescendance, voire le mépris, et qui débouche au mieux sur la tolérance (« Je pense que j'ai raison mais j'accepte que vous soyez comme ça. »). Avec la compréhension profonde (d'un peu) de la signification biologique d'une autre personnalité réellement éloignée de la ou des nôtres, on entre dans la véritable ouverture à l'autre, le véritable respect de l'autre en tant qu'autre soi-même, ce que ne permet pas ordinairement d'atteindre la simple observation, la simple psychologie. Et il n'y a plus qu'un pas à franchir pour que ce recul se généralise à la différence culturelle, sociale, ethnique, individuelle.

L'état mental induit par ce type de manœuvre doit sans doute vous rappeler quelque chose, un autre refrain de cet écrit : le recrutement du mode néocortical préfrontal.

Ainsi, le manager fixera comme postulat, le respect formel, pour et par tous, des trois grandes règles de la communication authentique, qu'il affichera, en bonne place, dans la salle, à savoir :

- parler uniquement en son propre nom (*je* plutôt que *tu* ou *vous*) ;

- écouter l'autre quand il s'exprime (le laisser parler jusqu'au bout) ;
- utiliser des questions ouvertes (sortir de ses a priori).

Le manager sera ainsi, en quelque sorte, le Monsieur Loyal de la communication authentique.

Les outils que le manager doit utiliser

Le manager dispose de trois outils de base pour construire l'esprit d'équipe et développer la motivation collective. Chacun de ces outils exploite les ressources du modèle des Bio-Types[®]. Ils doivent permettre à chacun, au sein de l'équipe, de :

- mieux se connaître soi-même ;
- mieux connaître ses collaborateurs ;
- mieux communiquer en fonction des personnalités de chacun.

Le jeu des huit familles

Après avoir présenté les huit Bio-Types[®] de personnalité primaire, il s'agira de demander à chacun de se positionner dans un ou plusieurs Bio-Types[®]. S'ensuivra une discussion où le manager invitera chacun à commenter son positionnement puis celui de ses collaborateurs, à travers ses propres perceptions (en parlant en son propre nom). Puis on procédera à un deuxième tour pour valider les positionnements de chacun. Le manager veillera ensuite à faire prendre conscience des complémentarités et conflits (ou seulement incompréhensions des primaires, mais nous avons vu qu'il était fréquent d'avoir des personnalités secondaires relativement émergentes, donc des personnalités plutôt réactives) potentiels entre chacun des Bio-Types[®] représentés, et incitera à chercher les moyens de les résoudre.

Le jeu du « j'aime/j'aime pas »

Une autre manière de procéder, mais qui peut également être complémentaire du « jeu des huit familles », est de demander à chacun de remplir une fiche, sur papier libre et anonyme (que l'on aura pris soin de numéroté, par exemple, afin de pouvoir la réattribuer en fin d'exercice), avec une colonne « Ce que j'aime et fais spontanément de moi-même... » et une autre colonne « Ce que je n'aime pas ou évite de faire... ». On procédera ensuite à un dépouillement collectif en positionnant les réponses selon les Bio-Types[®]. Quand chaque fiche sera (encore anonymement) positionnée, on

demandera successivement à chacun de se désigner et on procédera de la même manière que dans le « jeu des huit familles » : discussion, commentaires, perceptions, validation.

Les jeux de rôle

Le manager demandera à chacun d'exposer des cas réels de difficultés ou conflits. Chacun fera part de ses perceptions, à tour de rôle et de façon authentique. Puis l'on rejouera la situation réelle en s'exerçant, au-delà de la communication authentique, à pratiquer une communication motivationnelle et personnalisée (voir tableaux dans chapitre « Manager par les personnalités »). On pourra également intervertir les rôles, c'est-à-dire demander à chacun de jouer le rôle de l'autre en adoptant soi-même... les comportements, chez l'autre, qui nous font réagir. Cet exercice est excellent pour faire prendre conscience de ce que vit l'autre, se voir soi-même... et faire tomber les a priori. Il est néanmoins plus difficile à cadrer que le premier exercice. Il permet de faire un travail plus approfondi, mais le manager ne s'y engagera que s'il se sent apte à l'animer. C'est notamment dans ce type d'exercice que la dimension ludique doit être mise à contribution pour... dédramatiser. Le travail pédagogique préalable (jeu des huit familles, jeu du « j'aime/j'aime pas ») doit y préparer.

Il est nécessaire de prévoir, à l'issue de chaque exercice, un temps suffisant de débriefing, où chacun s'exprimera successivement (toujours en respectant les trois grandes règles de la communication authentique, cf. supra) et fera le point des prises de conscience, progrès observés ou difficultés rencontrées.

À l'issue de cette session (l'idéal étant, tout au moins pour la première, d'y consacrer une journée entière), le manager fera procéder à un débriefing général et demandera à chacun de se fixer des objectifs individuels ainsi que par binôme (les personnalités qui ont le plus de difficultés à s'entendre entre elles).

Faire des bilans réguliers

Enfin, le manager prendra l'initiative de bilans réguliers, individuels, par binôme ou encore en équipe (au moins un séminaire annuel semble nécessaire), afin d'évaluer la qualité des relations et de la motivation à partir des objectifs que chacun s'est fixé, et repartir éventuellement sur de nouveaux objectifs.

La confiance en soi et en les autres

Si vous espériez à ce stade avancé du livre en avoir fini avec les concepts nouveaux et importants, c'est raté. Une autre dimension de la personnalité, qui se révèle particulièrement en situation de groupe, vient souvent mettre la pagaille au sein des équipes et troubler la motivation aussi bien individuelle que collective, malgré le travail effectué à travers les Bio-Types[®].

Cette dimension de la personnalité, tout à fait à part et qui ne communique pas avec la précédente, parce qu'elle ne relève pas du même niveau cérébral, nous la connaissons tous, nous la vivons tous, en plus ou en moins. Elle a pour nom *confiance en soi* (assertivité) et en les autres. Mais le mécanisme neurobiologique qui la détermine, comme nous allons le voir, n'est pas identifié, mais souvent isolé des autres dimensions de la psychologie courante. Il est issu de très vieilles structures cérébrales, qui alimentent, outre la confiance, certains de nos comportements les plus archaïques, très irrationnels et pulsionnels, plus instables que nos tempéraments, ce que notre condition d'homme évolué peut avoir parfois du mal à appréhender puis à accepter.

En effet, qu'est-ce qui fait que Pierre prendra plus de place que d'autres dans l'équipe, qu'il se mettra plus facilement en avant, quand Paul sera plus discret, plus effacé, sans qu'aucune raison objective ne le justifie ? Car Pierre n'est pas plus compétent que Paul. Dans certains domaines, Paul aurait même plus matière que Pierre à se faire valoir. Alors, que se passe-t-il ? Et en quoi cela peut-il influencer, au-delà de la motivation individuelle, sur la motivation collective ?

Le mécanisme biologique à l'origine de nos sensations de confiance ou manque de confiance en soi ou en les autres peut être la cause de nombreux problèmes de motivation — non seulement individuelle mais également

collective – d'autant plus aigus qu'ils paraissent souvent inattendus, inexplicables ou insolubles. Parce que l'on ne sait tout simplement pas ce qu'il se passe, donc quelle conduite tenir pour y remédier. Mais pour le comprendre et le reconnaître, encore faut-il pouvoir le mesurer dans ses variantes et conséquences, en repérer la forme d'expression, autrement dit en identifier clairement ce que nous avons appelé les contenants.

C'est ce que nous nous sommes attachés à faire depuis les années 1990 et nous avons pu établir, en 2000, un modèle expérimental et clinique, là encore directement issu d'une réflexion sur les connaissances neuroscientifiques actuelles.

Qu'est-ce qui donne spontanément plus ou moins confiance en soi, plus ou moins confiance en les autres ? Les compétences, le succès, le confort matériel ? Non, rien ou presque de tout cela. Combien de personnes parfaitement compétentes manquent d'assurance, particulièrement lorsqu'elles se trouvent en situations de groupe ! Et combien de gens riches et célèbres aussi ! Combien de sportifs sombrent mentalement après avoir réalisé des performances de premier plan ou ne se sentent pas à la hauteur de ce qu'ils réalisent (seuls, en secret) à l'entraînement !

Trouble de la confiance et positionnement social

La confiance, en soi ou en les autres est un élément majeur de la motivation individuelle et collective, car elle en est un important pourvoyeur d'énergie. Et, comme les motivations personnelles, elle ne s'apprend pas ; elle est et elle se gère.

- En *manque de confiance en soi*, il est difficile d'agir, d'être motivé et de faire preuve d'initiative, de prendre sa place dans un groupe, d'y jouer pleinement le rôle que l'on serait en état d'occuper, d'aller de l'avant, autrement dit d'être dans le mouvement de ses personnalités primaires. La volonté vient à manquer, la motivation vacille, voire s'effondre, la culpabilité se fixe sur des brouilles... et la raison n'y change rien. La « machine » se décharge.
- De même, si l'on *manque de confiance en les autres*, il devient problématique de travailler en équipe. On fera facilement preuve d'individualisme. Et l'on souffrira parfois de l'isolement que l'on s'est pourtant construit tout seul par trop de méfiance envers les autres. L'équipe, quant à elle, souffrira de notre distance. Et là encore, l'émotionnel se dérobe à la raison. Anormalement.

- Mais, à l'inverse, l'excès de confiance en soi nous éloigne bien souvent de nos motivations personnelles ; il les déborde, nous en affranchit et nous fait commettre des erreurs, voire étouffe notre entourage.
- L'excès de confiance en les autres rend tout aussi aveugle et envahissant, car on finit non seulement par penser à la place des autres, pour les autres, mais également par sentir à leur place. Faussement bien sûr, de façon projective.

C'est ce qui faisait sans doute écrire à Henry de Montherlant que, à la fois, « *La confiance est une des possibilités divines de l'homme* » et qu'« *Il y a un démon qui a nom confiance* ».

Les manifestations comportementales des troubles de la confiance

Ces troubles émotionnels là sont bien différents de ceux de la personnalité secondaire, du « sale caractère ». Ils sont également bien différents de ceux de la fuite (anxiété « simple »), la lutte (agressivité défensive) ou l'inhibition de l'action (découragement « simple », réactionnel à un événement). Là, tout paraît plus irrationnel, incontrôlable, inquiétant. Bien sûr, les formes les plus légères ne génèrent qu'un peu d'anxiété diffuse ou autre symptôme selon la nature du trouble. Mais ce qui caractérise le mieux les dérèglements légers de ce système, c'est souvent l'absence d'alibi pour expliquer le trouble : on ne sait pas pourquoi il survient. Il nous prend et rien de ce qui d'habitude marche (relaxation, prise de recul, réflexion, dialogue...) ne semble capable de le réduire, ou de façon aléatoire.

Vu de l'intérieur, lorsque le trouble s'intensifie, on se sent comme happé par une évidence irrésistible, souvent plus forte que la réflexion, la sienne comme celle des autres. Vu de l'extérieur, on semble en effet perdre (plus ou moins) la raison ordinaire, on ne peut plus être (facilement) « raisonné ».

Peuvent apparaître alors :

- trac, panique, perte de moyens, vide mental ou flot mental désordonné, culpabilité sans motif et torturant ;
- sur un autre registre : jalousie pathologique, méfiance infondée ;
- mais aussi : envie de se moquer des faibles, se quereller, agresser (violence offensive) ;
- ou encore : naïveté extrême, sentiment intense d'évidence, etc.

Ainsi, tout déséquilibre (excès ou manque de confiance) peut être perturbateur de la motivation (individuelle et collective) et nous conduire à la démotivation par une véritable perte de nous-même, une *décentration* par rapport à nos Bio-Types[®] et les motivations qui leur sont associées. Il paraît donc particulièrement utile d'appréhender cette composante essentiellement involontaire, peu contrôlable au premier degré, de nos comportements et, néanmoins, impliquée dans certains problèmes de motivation individuelle et collective, afin de mieux les prévenir.

Définition du positionnement social

La situation de groupe révèle inmanquablement notre propension naturelle à nous positionner au sein de ce groupe et, fait important, indépendamment de nos motivations (autrement dit, de notre personnalité, nos Bio-Types[®]), de nos compétences ou de notre fonction professionnelle.

Cette affirmation de soi, nous l'avons renommée positionnement social ou encore positionnement grégaire par référence à sa dimension animale originelle. Celui-ci agit comme un véritable pan de personnalité. Il nous prédispose personnellement et individuellement dans notre relation au groupe. Mais, ce faisant, notre positionnement social va également varier selon la représentation de celui que nous nous faisons des membres de notre entourage.

Concrètement, il constitue notre degré d'aisance spontanée en situation de groupe, que celui-ci soit connu ou inconnu, notre capacité pulsionnelle à plus ou moins nous affirmer et échanger avec les autres. Il est encore le naturel dont nous disposons pour prendre plus ou moins de place dans un groupe, pour nous y sentir plus ou moins intégré, et, comme nous l'avons déjà signalé, élément capital, en dehors de toute justification rationnelle (motivations, valeurs, compétences, mérite, utilité, reconnaissance, esthétique, etc.). Je peux, par exemple, être profondément motivé par une action et, tout à coup, me sentir vidé de toute volonté d'accomplir cette action.

S'il agit comme un « autre » pan de personnalité, il est néanmoins fonctionnellement indépendant des Bio-Types[®]. En fait, il ne semble pas issu des mêmes structures cérébrales. Si les Bio-Types[®] proviennent apparemment essentiellement des territoires limbiques les plus récents (dits néo-limbiques¹) et définissent nos désirs (motivations spontanées des personnalités

1. Les territoires néo-limbiques occupent toute la face interne des hémisphères cérébraux (gyrus cingulaire).

primaires) comme nos appréhensions (motivations négatives des personnalités secondaires), le positionnement social est quant à lui issu de territoires plus anciens (dits paléo-limbiques) et détermine largement notre relation de force dans le groupe, notre position dans la hiérarchie du pouvoir animal, celui de la force physique et mentale.

À l'instar des personnalités primaires, le positionnement social semble se mettre en place très tôt dans le développement de l'individu, dès la naissance et peut-être même avant, puisqu'il est issu de territoires cérébraux plus anciens au sens de l'évolution des espèces (et donc matures plus tôt¹). Mais à la différence des personnalités primaires, il semble être réversible ou, tout au moins, réductible quand il se manifeste de manière exacerbée. Il est cependant extrêmement stable et les changements de son régulateur (point de consigne en référence à la cybernétique) sont très longs à obtenir. C'est pourquoi la confiance en soi ne s'acquiert qu'au fil des années, au terme de longs combats avec soi-même et... l'idée que nous nous faisons des autres.

De surcroît, il semble, d'après ce que nous avons pu constater dans notre pratique, permettre une certaine mobilité autour de son point d'équilibre (le positionnement social permis). Ainsi, quelqu'un de naturellement réservé aura, parfois, la capacité de dépasser sa réserve. Mais ce sera limité dans le temps et en intensité. Et cela parfois se paiera d'autant plus de retour que le positionnement social se sera écarté de son point de consigne. Ceci peut expliquer : chez certaines personnes, les brusques et inexplicables effondrements après de brillants succès ; le *baby blues* après la naissance d'un enfant attendu ; la dépression paradoxale du brillant diplômé, etc.

-
1. On dit que l'ontogenèse (développement de l'individu) résume la phylogenèse (évolution des espèces), c'est-à-dire que le développement de l'embryon, du fœtus et du jeune enfant retrace anatomiquement et fonctionnellement l'histoire des espèces dont nous descendons. En d'autres termes, l'embryon ressemble successivement à un être monocellulaire, une larve, un têtard, un petit mammifère, un bébé chimpanzé avant de devenir un petit humain. Ainsi, plus un tissu ou un système trouve son origine chez de lointains ascendants, plus sa maturation ontogénétique est précoce. C'est pourquoi les structures reptiliennes sont matures avant la naissance, bien avant le système limbique ou plus encore le néocortex. Les lobes préfrontaux, derniers territoires en date, n'accèdent que très progressivement à la fonctionnalité. L'âge de raison correspond à un premier niveau de mise en place mais des travaux récents en imagerie cérébrale ont confirmé qu'ils n'atteignent leur pleine puissance qu'autour de vingt-cinq ans.

Car « nul n'est prophète en son pays ». Autrement dit, pour nos vieilles structures cérébrales et les vieilles structures sociales qui les expriment sans doute, comme système tribal, on ne change pas comme ça de position sociale. Et la valeur personnelle n'y change rien. Si le néo-limbique semble méritocratique, facilitant un certain brassage social, le paléo-limbique est très conservateur sinon d'extrême droite, pourrions-nous dire : l'ordre établi pour l'ordre établi ou plutôt la loi du plus fort.

Ainsi, l'homme, membre de la grande famille des mammifères grégaires, vit en groupe ou en communauté. Il est à cette fin pourvu d'un instinct grégaire dont le positionnement social est sans doute l'une des principales manifestations. À l'origine, ce positionnement social a permis aux espèces primitives de s'organiser (collectivement) pour mieux survivre (individuellement).

Mais, à l'instar du stress reptilien qui est à la fois très présent dans la vie humaine et qui y joue un rôle très décalé, voire perturbateur, le positionnement social est resté profondément ancré dans nos structures cérébrales et se manifeste, malgré nous, dans nos interactions sociales, avec nos collègues, amis, parents... instinctivement !

Et si certains n'ont pas à s'en plaindre, c'est sûrement parce que la position qui leur est permise leur convient, et non parce qu'il est facile de l'ignorer ou de la maîtriser. Ceci afin de déculpabiliser ceux qui souffrent de ses manifestations, quelles qu'elles soient¹.

1. Car dans la vision du mental qui progressivement émerge de notre connaissance du cerveau, c'est bien la déculpabilisation qui semble le maître mot : non, nous ne sommes pas pour grand-chose dans les difficultés que nous avons à maîtriser notre véhicule mental (nos contenants, le *hard* de la machine mentale). Nous ne sommes pas davantage responsables et encore moins coupables du manque de conscience que nous avons de nos limites, non plus seulement pour des raisons culturelles, mais plus subtilement pour des raisons structurelles : comme l'a brillamment montré Olivier Houdé (*op. cit.*), notre culture ne nous a pas forcément appris à nous servir des territoires, des circuits cérébraux adaptés aux tâches que nous avons à résoudre. C'est bien précisément ce méta-apprentissage, cette pédagogie de l'« apprendre à apprendre », basée sur une conscience plus claires des circuits mis en jeu et donc des stratégies subjectives efficaces pour y parvenir, qui pourrait, pourra, peut déjà nous permettre de devenir réellement responsable de nous-même. Nous avons nommé gestion des modes mentaux (GMM*) les exercices que nous avons élaborés pour agir ainsi directement sur nos contenants cérébraux et permettre de recruter les circuits adaptés aux problématiques qui se posent quotidiennement à nous.

Les quatre positionnements sociaux

Nous avons tous pu constater que certaines personnes possèdent une certaine facilité à prendre la parole en public pour asseoir leur autorité, par exemple, quand d'autres s'effaceront et bafouilleront si elles se voient contraintes de s'exprimer. D'autres prendront également facilement la parole, mais pour concilier les points de vue de chacun ou réconcilier tout le monde, quand d'autres encore ne diront rien, même s'ils ne sont pas d'accord, pour éviter des conséquences négatives... ou ce qu'ils en imaginent.

En confrontant les connaissances récentes sur l'amygdale limbique¹ (structure anatomique cérébrale qui, selon nous, serait le siège du positionnement social), les tableaux cliniques psychiatriques du DSM IV², les descriptions des éthologistes (spécialistes des animaux en contexte sauvage) comme ceux des vétérinaires comportementalistes à notre propre recherche et pratique clinique de comportementalistes, nous avons pu identifier chez l'humain quatre positionnements sociaux, traduisant chacun ce que nous avons nommé « paléo-personnalité », selon deux axes :

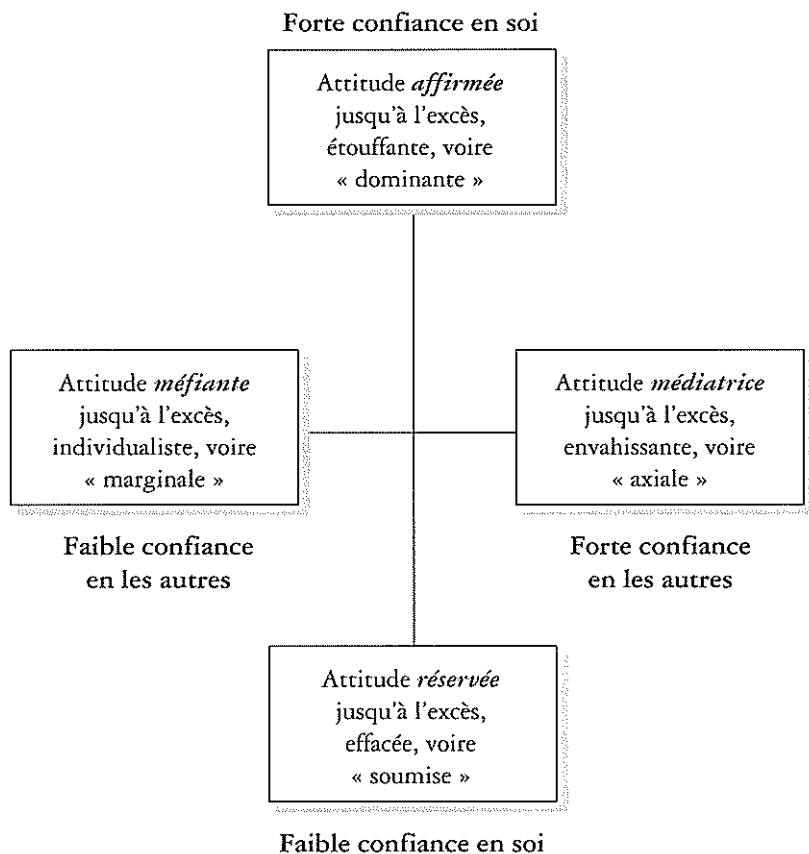
- un axe vertical qui définit la confiance en soi, c'est-à-dire notre degré d'affirmation hiérarchique par rapport aux autres ;
- et un axe horizontal qui définit, quant à lui, la confiance en les autres, c'est-à-dire notre degré d'intégration au groupe.

Bien sûr, certaines personnes (la majorité) auront un positionnement social plus neutre (au croisement des axes), prendront la parole si elles éprouvent la nécessité de le faire, sans que cela traduise un quelconque excès ou déficit de confiance en soi comme en les autres, sans autre intention apparente que d'exprimer un point de vue.

1. Voir Annexe scientifique.

2. Le DSM-IV (*Diagnostic and Statistical Manual – Revision 4*) est un outil de classification qui représente le résultat actuel des efforts poursuivis depuis une trentaine d'années aux États-Unis pour définir de plus en plus précisément les troubles mentaux. Il a été publié par l'Association américaine de psychiatrie en 1994. Il s'agit de la 4^e version du DSM.

Les quatre positionnements sociaux



Positionnement social et stabilité

Selon nous, le positionnement social aurait, dans le monde animal, pour mission de diminuer le risque de combat dans les troupes (pour l'accès au pouvoir). C'est donc un mécanisme biologique archaïque mais néanmoins toujours aussi actif, à l'instar du stress, dans nos structures cérébrales. Il semble être ainsi à la base de la confiance en soi et en les autres, d'une stabilisation des rapports de forces et de la hiérarchie établie, d'une limitation des combats « des chefs », bien dans son rôle (tout comme le stress) de préservation de l'espèce. Alors que le stress est un facteur de protection exclusivement individuelle, le positionnement social constitue selon nous un facteur « supérieur », sur le plan de l'évolution, de protection collective... Mais au détriment parfois de l'individu.

Dans notre vie sociale moderne, heureusement souvent un peu plus raffinée, il joue surtout un rôle de stabilisateur de l'humeur. C'est lui qui nous fait « toucher du pied le fond de la piscine et remonter » sans raison apparente. En fait, diverses études montrent que notre humeur fluctue autour d'une valeur moyenne, très stable, propre à chacun.

Par contre, autour de cette valeur de référence, très individuelle, le positionnement social peut fluctuer en fonction des événements et des contextes. Mais au-delà d'un certain délai ou d'une certaine intensité, il y aura un effet rebond : crise de larmes pour le « soumis » rentrant chez lui le soir si « Ça s'est trop bien passé », ou à l'inverse « Colère sans motif réel et sérieux » si un « dominant » a été humilié. Cette tendance est d'autant plus importante que le système est sous-tension, c'est-à-dire que le décalage, entre ce qui est permis et ce que nos structures cérébrales supérieures ou le contexte social nous poussent à faire, est grand.

Il constitue un véritable pan de personnalité dans le sens où il est individuellement préprogrammé selon des stéréotypes comportementaux visant à sa stabilité dans le temps face à des événements extérieurs « grégairement » signifiants (dans la relation de forces).

Exemple

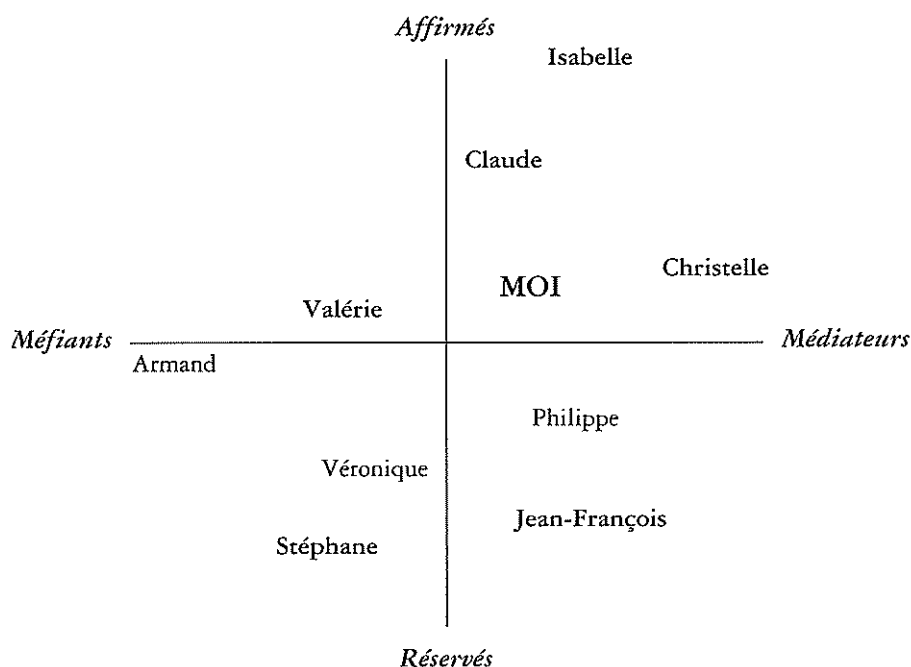
Ce peut être le cadre aux compétences reconnues, et promu à une nouvelle et haute responsabilité (pour lui) qui se démotive au moment même où tout semble lui sourire. La promotion dont il bénéficie et qu'il a lui-même, bien souvent, poursuivi de toute sa volonté, avec toute sa motivation et son énergie, le propulse tout à coup bien au-dessus de l'image (grégaire) qu'il se fait de lui-même par rapport à son environnement social, et son positionnement social le ramène tout naturellement à la place qui est la sienne, « celle qu'il n'aurait jamais dû quitter », en réagissant par une démotivation, une baisse d'énergie, voire une peur irrationnelle de ne pas être à la hauteur, alors que tout, jusque-là, lui prouve le contraire, sans quoi il n'aurait bien sûr pas bénéficié d'une telle promotion.

C'est aussi la peur de gagner de certains sportifs¹ au moment de conclure (toujours au moment de conclure, quand la victoire devient presque réelle et déjà palpable !), par exemple ce que l'on appelle, au tennis, le syndrome du « petit

1. ... et non la peur de perdre qui, elle, comme nous l'avons déjà observée, s'apparente plutôt à l'appréhension de la défaite pour un compétiteur, autrement dit à une personnalité secondaire du type Lutte Empêchée qui réagit à ce qu'elle ne peut supporter : la situation de faiblesse ou d'infériorité (conséquences négatives de la compétition).

bras » (quand le bras se rétracte malgré soi au moment où il faudrait lâcher ses coups). Le positionnement social de l'individu réagit soudain aux conséquences positives que provoquerait une victoire en allant à l'encontre de son positionnement social, et, alors, la confiance qui l'habitait jusque-là le fuit de façon inattendue et inexplicable (il n'a jamais été aussi proche du but, en une telle position de force !) ; des « forces » intérieures qu'il ne peut maîtriser, le font, comme on dit, déjouer.

Exemple de positionnement relatif des membres de mon équipe



« Je me sens sûr de moi quand je suis avec Stéphane ou Jean-François, je m'affirme volontiers et je prends le leadership alors que nous sommes au même niveau hiérarchique. Par exemple, je m'arrange pour leur faire faire ce que je n'ai pas envie de faire. Par contre, quand je suis face à Isabelle (mon chef), je perds facilement mes moyens ; elle me fait bafouiller, rougir, perdre mes idées. Avec Claude, c'est un peu pareil, même si c'est moins fort. Pourtant, c'est un simple collègue. Avec Christelle, je ne me sens pas très à l'aise, je la trouve naïve, incurablement crédule (c'est un peu « tout le monde il est beau, tout le monde il est gentil ») et, surtout, envahissante ; elle se mêle de tout, se prend pour le centre du monde. Je m'en méfie. Avec Valérie, j'ai toujours eu du mal à établir le contact, je la trouve terriblement méfiante et compliquée, je ne sais pas ce qu'elle pense, et elle est souvent critique, sans raison. »

Commentaires : il ne s'agit pas forcément du positionnement social « réel » de mes semblables (celui qu'ils s'attribuent eux-mêmes dans « l'absolu » de leur propre « ciel grégaire » ni du positionnement social dans lequel ils me voient) mais de celui dans lequel je les vois, moi. Autrement dit, chaque position figurée dans laquelle je place chacun autour de moi définit mon attitude à son égard et ma confiance : il se peut très bien que je sois « complexe », c'est-à-dire réservé, voire soumis, et que j'en adopte même le comportement servile mais que mon collègue Claude en soit bien embarrassé car il n'est peut-être pas affirmé, voire dominant au sens du positionnement social. Par exemple, il est peut-être intellectuellement brillant, socialement reconnu, mais sans avoir de positionnement social affirmé ou dominant. C'est moi qui le vois ainsi, affiche un comportement de soumission, et perds la confiance en moi à son contact.

En fait, si le positionnement social dispose d'une certaine complexité d'interaction et de régulation sociale, il est cependant fondamentalement primitif (notamment de par son contenant anatomique, l'amygdale limbique) en ce sens qu'il n'apprend rien en matière de comportement : il ne sait que commuter des « contenants » stéréotypés (en se déplaçant sur les axes) mais ne révèle rien en terme de contenu. Seul un changement de « mode mental » (passage aux modes supérieurs, néo-limbique ou néocortical préfrontal) est susceptible de nous permettre de nous adapter en terme de contenu.

Le positionnement social ne se laisse pas facilement détourner de son programme. Attiré par tout ce qui « brille », fasciné même pourrait-on dire, par tout ce qui évoque la réussite sociale, un « réservé » ou un « soumis », par exemple, va se figer dans une position contemplative, inhibée, d'où il sera bien difficile à déloger. Ainsi, un « réservé » parlant devant un public « très compétent » (donc propulsé au-dessus de son positionnement social) devient liquéfié et servile (pour reprendre sa place, son positionnement vis-à-vis du groupe), donc « bête et sans personnalité » (par une véritable « décentration » de lui-même, il perd le contact avec ses Bio-Types[®], autrement dit ses compétences), même si ceux qu'il perçoit comme « très compétents » (donc affirmés et dominants par rapport à lui) sont aimables, embarrassés de tant d'émoi...

ET VOUS

DANS UN PREMIER TEMPS, ESSAYEZ DE RECONSTITUER LE « CIEL GRÉGAIRE » DE VOTRE ÉQUIPE/SERVICE/DÉPARTEMENT, PAR RAPPORT À VOUS-MÊME.

.....

.....

.....

.....

.....

PAR RAPPORT À L'ENSEMBLE DE L'ÉQUIPE, ÊTES-VOUS PLUTÔT AFFIRMÉ, RÉSERVÉ, MÉDIATEUR, MÉFIANT ?

DANS UN SECOND TEMPS, ESSAYEZ ÉGALEMENT DE VOUS METTRE À LA PLACE DE CERTAINS DE VOS COLLÈGUES.

À VOTRE AVIS, COMMENT SE POSITIONNENT-ILS EUX-MÊMES PAR RAPPORT AUX AUTRES, Y COMPRIS PAR RAPPORT À VOUS-MÊME ?

JUSTIFIEZ VOS RÉPONSES PAR DES FAITS OBJECTIFS (ATTITUDES, MANIÈRES D'ÊTRE, TENDANCES COMPORTEMENTALES, RELATIONNEL...).

QU'EN PENSEZ-VOUS ?

L'ÉQUILIBRE « GRÉGAIRE » DE VOTRE ENVIRONNEMENT PROFESSIONNEL VOUS PARAÎT-IL PROPICE À UNE BONNE MOTIVATION COLLECTIVE ? COMMENT SE PASSENT LES RELATIONS, LES TÂCHES COLLECTIVES ?

SUR QUI EXERCEZ-VOUS UN ASCENDANT ? PAR QUI ÊTES-VOUS IMPRESSIONNÉ ? À QUI FAITES-VOUS CONFIANCE ? DE QUI VOUS MÉRIEZ-VOUS ? POUR QUELLES RAISONS ?

.....

.....

.....

.....

QUEL EST VOTRE « DIAGNOSTIC » ?

.....

.....

.....

.....

Impact du positionnement social sur la motivation individuelle dans ses conséquences... collectives

Bien savoir gérer la confiance de chacun, en soi-même comme en ses collaborateurs, sans excès, aider chacun à y parvenir, c'est faire d'un simple groupe d'individus une véritable équipe capable de « se mettre en mer » et de s'engager dans des « voyages au long cours ».

Ce sont plutôt les personnalités s'exprimant (ou ne s'exprimant pas !) à l'excès qui se trouveront à l'origine des problèmes de motivation collective. Mais force est de reconnaître que l'équilibre est souvent collectivement bien précaire.

À partir de quand les choses basculent-elles sur la « mauvaise pente » ? Et qui en est réellement « responsable » ? Untel pêche-t-il par excès de confiance jusqu'à étouffer son entourage ou prend-il la place que d'autres, trop effacés, ne prennent tout simplement pas ? En a-t-il conscience ?

Rappelons que, d'origine grégaire primitive, le positionnement social s'aliène d'un jeu de résonances entre personnalités miroirs (Affirmés/Réservés et Médiateurs/Méfiantes) d'autant plus puissant que la serrure rencontre sa clé.

Ainsi, les *personnalités affirmées*, à l'excès, auront tendance à s'affirmer au détriment de leurs collègues ou collaborateurs les plus réservés, à prendre toute la place, tirant exagérément la couverture à elles, divisant pour

mieux régner, ce qui n'est pas franchement idéal lorsqu'on cherche à asseoir une motivation collective. Or n'oublions pas que lesdits collègues ou collaborateurs ne sont pas seulement un positionnement social (effacés et réservés en l'occurrence), ils sont aussi des Bio-Types[®], fonctionnant sur un système de valeurs, avec des motivations qui, lorsqu'elles seront entravées, les renverront immanquablement dans leurs personnalités secondaires qui, elles-mêmes, les feront réagir... contre l'auteur des « méfaits ». Mais qu'auront-ils fait jusque-là, paralysés par leur timidité ? On imagine la suite ! Tout est donc réuni pour un cocktail explosif faisant voler en éclats la motivation collective.

Les *personnalités réservées*, à l'excès, auront du mal à prendre des initiatives. Elles se laisseront facilement influencer par leurs collègues, notamment les plus affirmés. Elles éprouveront, par exemple, les pires difficultés à exprimer simplement leur avis, d'autant plus si elles doivent s'opposer à une personnalité plus affirmée. Elles ne pourront donc pas toujours remplir pleinement leur fonction en assumant leurs idées. Elles se décourageront parfois dans le travail, sans véritable raison et malgré compétences et bons résultats, se limitant aux tâches les moins ambitieuses. Elles hésiteront à prendre des responsabilités, ne se sentant pas (jamais) suffisamment à la hauteur. Elles passeront plus de temps que nécessaire sur certaines tâches par crainte de la faute et des conséquences négatives, non pas pour elles, mais pour le groupe auquel elles se sentent totalement et exagérément vouées (ce que les personnalités les plus affirmées ne se priveront pas d'exploiter). Ainsi, elles développent une anxiété d'autant plus intense qu'elles se sentent constamment coupables, sans raison, de ce qui arrive... aux autres ! Elles ne seront pas à l'origine de conflits ouverts, mais en panne de confiance ou en perte de volonté, elles gêneront, malgré elles, le bon déroulement du travail d'une équipe et éprouveront des difficultés à s'inscrire dans une dynamique collective où chacun progresse.

Les *personnalités médiatrices*, à l'excès, seront vite envahissantes, non pas dans la logique de dominance des personnalités affirmées, mais dans une logique d'intégration de tous et de chacun. Elles prendront facilement la parole et monopoliseront alors avec assurance la conversation. Elles chercheront exagérément à convaincre ou à se mettre à la place des plus méfiants, à parler à leur place comme si elles savaient mieux que les intéressés ce qu'ils pensent, ce qui aura évidemment pour effet... d'éloigner ceux-ci (déjà méfiants à l'excès) encore un peu plus. Avec des conséquences, parfois, là aussi... explosives.

Les *personnalités méfiantes*, à l'excès, auront du mal à s'intégrer au travail d'équipe. Elles se montreront naturellement inquiètes, d'autant plus que l'on cherchera à les influencer, les convaincre ou les... intégrer. Elles prendront moins d'initiatives, préféreront les positions d'observation ou de repli, donneront peu leur avis, ce qui les empêchera de jouer pleinement leur rôle au sein du groupe, malgré elles et leurs compétences. Elles pourront faire éventuellement sécession, voire se montrer vindicatives si elles se sentent menacées.

Ce ne sont bien sûr là que les expressions excessives et stéréotypées de ce que nous avons appelé les « paléo-personnalités », destinées à mieux faire comprendre la logique de chacune. Dans la réalité, les choses sont, en général, plus édulcorées et moins visibles, mais il n'en demeure pas moins que le positionnement social de chacun teinte bien souvent les relations humaines et constitue l'étincelle qui allume la mèche des conflits ou la foudre qui effondre la rampe de lancement de la motivation collective.

Évaluer le positionnement social

Le rôle du manager mais, mieux, de chacun, est (serait), tout d'abord, de prendre conscience de ce contenant comportemental, chez soi comme chez autrui. La première des choses à faire est donc d'évaluer son positionnement social et celui de ses collaborateurs, et d'en connaître alors les dérives potentielles, au contact des uns et des autres, ainsi que les conséquences possibles sur la motivation individuelle et, de fait, collective.

Témoignage

Vécu : « Avec Bernard, je me sens vide, sans ressource. Pourtant, je sais qu'il n'est pas plus compétent que moi et je dois dire que je peux lui en montrer sur un certain nombre de choses. En même temps, je le trouve brillant, malin, pertinent. Et je dois avouer qu'il me fascine un peu. Je suis facilement d'accord avec lui, même si, parfois, je pense le contraire... après. Car la plupart du temps, on fait à son idée. À vrai dire, sur le moment, je n'en ai même pas conscience, je n'en ai plus, moi, des idées ! Du coup, cela a tendance à me démotiver. Je me sens inutile. Cela a même tendance à m'énerver, après coup. Et j'ai de moins en moins envie de travailler avec lui. Je n'ose même pas lui en parler. Pourtant, vu nos fonctions respectives, c'est impensable ! »

Débriefing : « En fait, tout cela est normal, car Bernard est beaucoup plus affirmé que moi et, à son contact, j'ai tendance à perdre mes moyens. Cela me vide de mon énergie. Quand je reprends mes esprits, ma personnalité secondaire en Lutte Empêchée (qui n'aime

pas être en situation d'infériorité, ne pas maîtriser les situations...) réagit. Et c'est elle qui me démotive, à force. En fin de compte, Bernard n'y est pour rien et... moi non plus d'ailleurs ! Enfin, maintenant que je sais ce qui se passe, je vais pouvoir l'anticiper et, j'espère, y remédier. » ■

Savoir n'est pas changer ni même pouvoir. Mais c'est déjà pas mal. C'est l'étape indispensable pour *mieux gérer* les situations « à risque ». Et puis, parce que le « vieux cerveau amygdalien » n'est pas seul dans notre tête, c'est déjà reprendre confiance, en soi et en l'autre. Car si nous avons vu que ces comportements sont largement d'origine pulsionnelle, donc difficiles d'emblée à contrôler, alors nous comprendrons beaucoup mieux certains comportements absurdes, stupides, réellement inexplicables.

Donc, si nous étions à la place de l'autre, nous serions peut-être comme lui, et inversement ; savoir ce qui se passe et pourquoi ça se passe, c'est déjà un pas de fait vers la méta-confiance, celle de l'embryon d'une plus grande et réelle complicité, par-delà la non moins réelle difficulté vécue de part et d'autre¹, même si ça ne suffit pas.

-
1. Nous ne suggérons nullement que les comportements violents de la dominance amygdalienne soient tolérables au nom du fait qu'ils sont ou seraient peut-être peu contrôlables. Non, il s'agit bien au contraire de chercher à les contrôler, voire sanctionner au sens de la récompense/punition selon Skinner. En effet, si nos vieilles structures cérébrales limbiques ne comprennent pas toujours le dialogue ou la raison issus des structures cérébrales supérieures, elles comprennent par contre fort bien le rapport de forces parce que c'est... leur langage. Donc, les gérer efficacement, c'est comprendre leur langage, pour le bénéfice de tous, y compris des éventuels abuseurs. Par contre, nous ne pensons pas que la culpabilisation soit juste, au sens de la justesse autant que de la justice. Dresser, car c'est bien de cela qu'il s'agit, notre amygdale limbique relève d'une attitude autoritaire et dépassionnée. Sanctionner n'est pas condamner ni rejeter. C'est changer le positionnement social pour ne pas dire ici grégaire (voir annexe scientifique) de l'individu. Il n'y a ni bien ni mal dans tout ceci mais une problématique humaine qu'il nous faut tous, individuellement et collectivement, apprendre à résoudre. Toujours dans cette dimension de gestion de la violence, l'ablation des amygdales limbiques entraîne la disparition totale des comportements d'agressivité offensive. Preuve s'il était besoin que « le reste » du cerveau des individus gravement pervers n'y est pour rien. Aidons-les à gérer leur problème pour gérer le nôtre (celui de victime potentielle). Voir en ce sens notre écrit : *Paradoxes de la violence contemporaine*, Jacques Fradin et Frédéric Le Moulec, IME Éditions, Paris, 2003.

Une nouvelle dimension du questionnaire IPa^{®*}

Nous avons mis au point récemment une nouvelle dimension du Questionnaire IPa^{®*} dont nous avons déjà parlé, qui permet de s'auto-évaluer selon les deux axes et les quatre positionnements (cinq, en fait, puisqu'il existe au croisement des axes un positionnement dit « normal » au sens où nous l'entendons dans nos sociétés « civilisées »¹ ; neutre, central, ni trop affirmé ni trop réservé, et ni trop médiateur ni trop méfiant).

Ces questionnaires sont bien sûr utilisables en hétéro-évaluation, par observation des personnes en situation réelle.

En général, nous percevons tous le positionnement social des personnes qui nous entourent... à travers le nôtre propre. Mais nous n'en avons pas toujours réellement conscience, car cela nous paraît naturel... tellement naturel, justement ! Les questions qui suivent constituent des aides à l'intuition dans la perception que nous avons de nous-même et des autres en situations de groupe. Se les poser, c'est commencer à reprendre possession de nous-même pour être plus libre dans nos relations avec notre entourage professionnel et personnel.

Pour affiner la pertinence de l'évaluation, imaginez que les personnes ou groupes auxquels vous êtes confronté sont inconnus (le positionnement social se révèle particulièrement en situation sociale nouvelle ou inconnue).

-
1. En effet, nous pensons que le positionnement social n'est pas prédisposé à adopter des positions centrales spontanément, c'est-à-dire sans éducation. Nous en voulons pour preuve que les sociétés animales semblent avant tout organisées en groupes très marqués de dominants, soumis, intégrés (qui jouent un peu le rôle de réconciliateurs chez les singes) et de marginaux. De même, les sociétés humaines de type tribal ou clanique ont des castes très marquées. On y trouve peu de classes moyennes et de positionnements sociaux moyens. Car nous pensons que c'est au cours de l'histoire humaine « récente », au cours des derniers millénaires et siècles, qu'un modèle social plus néo-limbique est apparu, centré autour de valeurs et d'une méritocratie ayant entraîné une marginalisation progressive des rapports de force bruts, considérés dès lors comme délinquants. Ce modèle laisse à son tour progressivement la place à un système de type préfrontal, plus démocratique, universaliste. Dans ce dernier registre, le contrôle des pulsions reptiliennes, mais surtout paléo-limbiques, est devenu un objectif plus subtil encore de « développement personnel ». Où l'on observe que l'accès aux structures supérieures néo-limbiques, néo-corticales et préfrontales est facilité par le contrôle des excès amygdaliens. Le positionnement social central devient alors signe d'équilibre mental et de... nouvelle dominance (*soft* bien sûr, celle de l'intelligence du cœur et de la raison selon Damasio).

La réponse est fiable quand vous sentez que vous ne feriez pas d'effort pour coller à l'attitude évoquée. Les réponses proposées constituent des tendances. Il est possible qu'elles ne vous correspondent pas exactement et totalement. Il s'agit d'identifier laquelle vous correspond le mieux, car nous avons tous *un* positionnement social.

Dernière précision : les positions cardinales, d'axe à axe, ne sont pas exclusives. On peut être, par exemple, à la fois, une personnalité à tendance réservée et méfiante ou encore affirmée et méfiante.

Comment vous comportez-vous en public ?

1. Vous êtes le premier à prendre la parole pour dire tout ce que vous avez à dire et vous intervenez quand vous en avez envie, sans pour autant vous préoccuper particulièrement de votre degré de compétence ou d'expérience sur le sujet.
2. Vous appréhendez de prendre la parole, vous ne vous souvenez plus de ce que vous avez à dire, vos idées se brouillent et vous bafouillez, quand bien même vous vous savez compétent ou expérimenté sur le sujet concerné.
3. Vous prenez facilement la parole pour concilier les points de vue, sans que cela soit dans vos attributions et sans qu'il y ait une nécessité réelle de le faire.
4. Vous restez sur la réserve car vous avez peur de vous livrer et vous voulez éviter les conséquences négatives, sans qu'il y ait de raisons objectives qui puissent justifier votre méfiance du moment.
5. Vous posez les questions et faites les remarques que vous avez à faire en « prenant votre tour ».

Comment abordez-vous des inconnus ?

6. Vous prenez une voix forte, vous êtes à la fois décontracté et sûr de vous en toutes circonstances, même si vous êtes en situation délicate, face à un client mécontent par exemple.
7. Vous baissez les yeux et murmurez hâtivement quelques mots, alors même que le comportement de vos interlocuteurs se veut rassurant.
8. Vous les abordez naturellement comme si vous les connaissiez déjà, alors même que leur propre comportement reste distant, voire carrément froid.

.../...

.../...

9. Vous êtes sur le qui-vive, en retrait, vous observez plus que vous ne parlez, alors même que le comportement de vos interlocuteurs est neutre, voire plutôt sympathique.
10. Vous allez à l'essentiel de façon aimable et sobre.

Comment communiquez-vous ?

11. Vous coupez souvent la parole, vous cherchez à convaincre ou à avoir raison, même si vous savez que vous avez tort, et alors qu'il n'y a pas vraiment d'enjeu majeur pour vous sur le moment.
12. Vous acquiescez, vous n'osez pas dire ni contredire votre interlocuteur, alors même que vous auriez des choses à dire et que votre interlocuteur est plutôt avenant.
13. Vous dites (avec évidence et naïveté) tout ce qui vous passe par la tête, y compris lorsque la situation ne s'y prête pas ou que l'ambiance est plutôt glaciale.
14. Vous vous méfiez souvent et ne dites pas toujours l'essentiel, même lorsque l'ambiance est détendue et sans enjeu particulier pour vous.
15. Vous écoutez jusqu'au bout puis prenez le temps de vous faire comprendre.

Comment faites-vous face à l'agressivité d'un interlocuteur ?

16. Vous cherchez rapidement à dominer l'autre pour le faire taire, même sans nécessité immédiate et en l'absence de tout enjeu important pour vous.
17. Vous subissez, d'ailleurs votre tête se vide et votre gorge se noue, même si vous n'êtes pas directement impliqué et que vous savez au fond qu'il n'y a pas de risques réels.
18. Vous essayez de détendre et d'apaiser la personne, même si vous n'êtes pas concerné et que celle-ci est particulièrement agressive.
19. Vous vous repliez, vous vous défendez et/ou vous coupez la relation en partant, même si l'interlocuteur tente de se justifier ou de s'excuser.
20. Vous écoutez patiemment puis expliquez votre point de vue en veillant à rester calme.

.../...

.../...

Sachant que les propositions :

- 1, 6, 11, 16 correspondent au positionnement social « affirmé » ;
- 2, 7, 12, 17 au positionnement social « réservé » ;
- 3, 8, 13, 18 au positionnement social « médiateur » ;
- 4, 9, 14, 19 au positionnement social « méfiant » ;
- 5, 10, 15, 20 au positionnement social « neutre »...

... quel est votre Paléo-Style® ?

Gérer le positionnement social en groupe

Mais il nous reste à répondre à la question pleine et entière : comment faire ? Comment faire, une fois les positionnements grégaires de chacun repérés, pour que ceux-ci ne s'entrechoquent pas trop (deux personnalités trop affirmées, par exemple, qui vont chercher chacune à s'affirmer au détriment de l'autre ou parfois à faire collusion au détriment... de toutes les autres) ou ne s'alimentent pas (des personnalités réservées, par exemple, qui ne parviennent pas à prendre la place que leurs compétences leur donnent, en étant étouffées par d'autres personnalités trop affirmées qui finissent par prendre la place laissée vacante), jusqu'à rompre la dynamique collective.

Après avoir évalué le positionnement social de chacun, la deuxième chose à faire, pour les uns comme pour les autres, et pour le manager en particulier, s'il parvient à se mettre lui-même en situation d'observation et de recul, est plutôt de ne pas faire... d'impair. C'est principalement : ne pas alimenter le processus de positionnement social des uns et des autres, ne pas s'y opposer trop frontalement ni « l'emballer », éviter les jeux de renforcement réciproque entre personnalités miroirs, et intervenir si nécessaire avec le doigté que l'évaluation des personnalités de chacun aura suggéré.

Le « cerveau » qui commande le positionnement social (car dans ce cas, il s'agit vraiment quasiment d'un petit mais virulent cerveau dans le cerveau, l'amygdale limbique, partie essentielle du niveau paléo-limbique) n'apprend rien ou presque rien, au contraire des territoires qui commandent la personnalité (néo-limbiques) qui, eux, sont capables de mémorisation et d'apprentissage. En fait, il semble surtout pouvoir apprendre comment se positionner dans un référentiel « tout prêt », totalement stéréotypé, génétiquement programmé, de quatre positions extrêmes. Mais qu'est-ce qui nous permet de le penser ?

Ces comportements sont universels, ils se retrouvent dans toutes les cultures, à toutes les époques et sur tous les continents. En médecine et en psychiatrie, on les a décrits depuis « toujours », et ces descriptions, dans leurs formes extrêmes, sont totalement stéréotypées :

- la dépression mélancolique serait la forme extrême de la soumission (réserve ou timidité excessives), pendant de la perversion sociale, celle de la dominance (affirmation excessive au détriment des autres), et la maniaque-dépression constituerait une instabilité entre les deux (confirmant l'unicité de l'axe vertical) ;
- la paranoïa serait l'amplitude maximale de la marginalité (méfiance excessive des autres) et le délire mystique celle de l'intégration (confiance excessive dans le monde environnant).

Les personnalités difficiles résulteraient peut-être d'une interférence entre le néo-limbique et l'amygdale.

Cette fixité des comportements induits par les territoires paléo-limbiques du cerveau explique l'échec du dialogue et de la psychologie ordinaire, puisque ces comportements sont gravés dans le *hard* de notre cerveau. Par contre, nous pouvons agir sur le positionnement social et en faire lentement et patiemment glisser les curseurs sur les axes. Du moment, du moins, où l'on a bien compris ce qu'il faut faire et ne pas faire. Sinon, c'est totalement décourageant¹.

C'est là un point fondamental qui nous servira à mieux gérer la confiance.

Les ACTES ou ATTITUDES seront plus efficaces que les mots, et il s'agira d'être le plus neutre et détaché possible dans la forme, tout en restant impliqué et attentif sur le fond. Il faudra :

- ne pas chercher à s'affirmer face à une personnalité affirmée... mais ne pas s'effacer non plus. Ne pas accorder toujours les droits ou la parole à ceux qui les réclament ou les prennent d'eux-mêmes, forcément au détriment d'autres qui n'oseront rien dire.
- ne pas chercher à pousser, exposer, encore moins propulser une personnalité réservée ou effacée... mais sans pour autant la priver de responsabilités. Ne pas cantonner toujours les mêmes aux tâches de l'ombre, ingrates ou subalternes, même s'ils ne se plaignent pas ou ne réclament rien.

1. Sur l'aspect délicat à gérer des personnalités difficiles, lire l'excellent ouvrage de Christophe André et François Lelord, *Comment gérer les personnalités difficiles*, Odile Jacob, Paris, 1996.

- ne pas chercher à rejeter ou éviter une personnalité médiatrice... elle redoublera d'efforts. Mais ne pas lui offrir la possibilité de prendre toute la place pour autant. Ne pas la laisser intervenir ou régler systématiquement les conflits entre collègues, qui ne seront résolus qu'en surface... à la mesure de sa grande naïveté.
- ne pas chercher à convaincre, surveiller ou même séduire une personnalité méfiante... mais ne pas l'ignorer ou la tenir à distance non plus. Ne pas laisser les solitaires et autres individualistes s'isoler trop souvent (pour fuir le groupe) même s'ils ne répondent pas toujours à nos invitations.

Gérer le positionnement social individuel

La troisième chose à faire, plus résolutive, et nous allons voir plus précisément et concrètement comment à travers un cas réel, est de remonter dans les hauteurs du cerveau, de prendre l'ascenseur ou l'escalier cérébral (selon nos moyens du moment).

En effet, nous avons vu que la structure cérébrale dont dépendait la confiance en soi et en les autres (l'amygdale limbique) était exclusivement pulsionnelle, hyperémotionnelle, fondamentalement non raisonnable¹. Il faut donc redonner la main à des cerveaux plus « tempérés », plus éduqués (éducables) et raisonnables, plus clairvoyants en quelque sorte, capables de se détacher de ces vécus primitifs, un peu « ringards » et décalés. En redonnant les commandes aux structures néo-limbiques (celles des motivations et des valeurs) et néocorticales préfrontales (celles de l'intelligence générale),

1. Ce qui ne signifie pas sans objectif ni sans raison d'être : dans le cadre du positionnement social, l'amygdale limbique semble jouer un rôle pour lequel elle est programmée, qui n'est pas d'abord individuel mais social. Mais elle joue également un autre rôle dans l'apprentissage des peurs pour la survie individuelle, et notamment dans la constitution des phobies. Nous voyons que tous ces mécanismes s'appuient sur des ressorts très violemment émotionnels. Sa dérégulation est donc source de troubles envahissants qui nous inciteraient à penser qu'il s'agit là du ressort du seul spécialiste. Si dans les formes les plus graves, cela paraît souhaitable, il n'en reste pas moins que beaucoup de personnes atteintes de déséquilibres plus ou moins graves (d'après nos définitions contemporaines et occidentales évidemment) de ce système évoluent librement dans la vie quotidienne et sociale, et qu'il peut donc être utile (pour les autres et plus encore pour les personnes intéressées) d'en bien comprendre le fonctionnement pour mieux y faire face. Surtout, nous sommes tous concernés par les petits désordres quotidiens induits par ce système. Cela ne concerne donc pas que les autres !

on diminue l'impact de celui qui alimente les troubles de la confiance. La personne pourra reprendre plus complètement possession d'elle-même en se recentrant, en rééquilibrant ses forces mentales.

Gestion cognitive du positionnement social

Comment fonctionne, sur le plan mental, le manque ou l'excès de confiance, et comment gérer les situations où ils se manifestent avec force ?

Le manque ou l'excès de confiance sont liés à un état pulsionnel qu'on peut qualifier d'hyperémotionnel, qui annihile et déstabilise la pensée au gré des événements. Dans les deux cas (manque ou excès), la personne pourra changer de pensée, d'attitude ou de comportement, parfois du tout au tout, en fonction des événements. Elle sera animée d'une pensée que nous qualifions d'instable ; une pensée est dite instable à partir du moment où elle – et à travers elle nos émotions et comportements – change en fonction des événements, de façon aléatoire, c'est-à-dire en dehors de tout fait ou toute analyse qui justifierait que l'on changeât d'avis ou d'attitude.

À l'inverse, une pensée est dite stable si elle n'est modifiée d'aucune façon par le cours des événements, et ce, quels qu'ils soient ; qu'ils soient favorables ou non, que nous soyons impliqués ou non. En somme, nous sommes confiants et déterminés dans nos convictions. Mais nous ne sommes pas pour autant butés, têtus, obstinés, pas plus que nous sommes forcément intelligents. Nous avons simplement le droit de penser par nous-même et d'agir selon nos décisions, sans nous laisser happer par la culpabilité, l'amour-propre, la timidité, les complexes.

C'est sur cette pensée instable que l'on travaille pour recentrer une personne ou un groupe, dans les cas d'excès ou de manque de confiance.

Exemple de pensée instable et de perte de confiance en soi

Situation : Yann est chargé d'études dans un cabinet conseil depuis trois ans. C'est un collaborateur apprécié pour son professionnalisme et ses compétences. Il est consciencieux et rigoureux, avec une tendance à en faire plutôt « plus » que « pas assez ». Il est plutôt introverti jusqu'à la réserve et la discrétion. Depuis quelque temps, Xavier, son manager, a constaté que Yann semblait moins motivé, d'humeur maussade. Pourtant, rien ne semble expliquer cette baisse de motivation. Mais Yann met plus de temps à traiter les dossiers, il prend du retard, et Xavier, alerté par les chargés de clientèle qui se sont plaints, est amené à les revoir plus en profondeur que de coutume. Xavier décide d'en parler tranquille-

ment avec Yann. Ce dernier convient qu'il ne comprend pas ce qu'il se passe, il aime toujours ce qu'il fait, mais depuis quelques semaines, effectivement, il a moins d'entrain. Il se sent moins sûr de lui et il passe plus de temps sur les dossiers, il hésite souvent dans ses choix et, comme il dit, il se sent « *plus bête qu'avant* ». Il a beau se faire violence, être plein de bonnes résolutions, se raisonner, rien n'y fait. En prenant le temps d'interroger Yann, il semble que Xavier mette le doigt sur un événement déclencheur. Il y a trois ou quatre semaines, le chargé de clientèle qui a l'habitude de travailler avec Yann a critiqué sévèrement un de ses dossiers. Jusque-là, il n'avait jamais essuyé de critique. Depuis, Yann doute de lui, et cela a tendance à le démotiver. Pourtant, à froid, Yann semble sûr de lui, c'est d'ailleurs l'image qu'il a toujours donnée. Au demeurant, il n'envisage pas de ne pas rendre un dossier impeccable. En fait, il ne sait pas bien ce que le chargé de clientèle reprochait à son dossier, ils n'en ont pas vraiment discuté ensemble et Yann ne se souvient même plus de la teneur des critiques. Mais il appréhende désormais de rendre un mauvais dossier et il se sent coupable des conséquences que cela pourrait entraîner pour le chargé de clientèle, le cabinet ou le client. Il convient avec Xavier que la critique peut être constructive, que, parfois aussi, un mot peut échapper (la sévérité avec laquelle le chargé de clientèle a critiqué le dossier de Yann), que, pour autant, il n'est même pas sûr que le chargé de clientèle avait raison, et quand bien même, nul n'est parfait. D'ailleurs, l'autre jour, c'est lui qui a remonté le moral à l'un de ses collègues qui s'est trouvé dans la même situation, un comble. Mais il n'y a rien à faire. C'est plus fort que lui, le doute s'est désormais installé et la motivation s'en est allée.

Diagnostic : Yann présente bien les signes d'une personnalité réservée que jusque-là il était parvenu à (trop bien) maîtriser. Mais au premier grain de sable (la critique sévère d'un chargé de clientèle), l'ensemble vacille, la pensée devient instable et lui fait perdre confiance, motivation et joie de vivre (dans la réserve et la discrétion que lui confère sa personnalité). Le grain de sable n'en est bien sûr pas la cause, il en est un simple révélateur qui « profite de l'aubaine » (la critique sévère du chargé de clientèle) pour « remettre Yann à sa place » (son positionnement social au-dessus duquel il n'a cessé de s'élever depuis trois ans par son succès professionnel). Car c'est bien la pensée de Yann qui, depuis cet incident, a changé... alors que rien n'a changé ! Yann est toujours le même ! Et ni son patron ni ses clients n'ont changé d'avis. Cette fragilité, non pas tant à la critique qu'à l'échec, et que celle-ci soit fondée ou non (c'est-à-dire une personnalité réservée engagée dans un programme de succès), était latente et n'avait pas trouvé encore matière à s'exprimer (« Jusque-là, il n'avait jamais essuyé de critique. »)... mais à quel prix ? (« ... Une tendance à en faire plutôt « plus » que « pas assez », que Yann compensait par une attitude se voulant irréprochable (« Il n'envisage pas de ne pas rendre un dossier impeccable ») mais... irrationnelle (« impeccable » existe-t-il vraiment ? Et de façon permanente ?) de même qu'incohérente (« Nul n'est parfait », dit-il lui-même). Le plus étonnant, c'est que Yann est le premier à raisonner son collègue qui a vécu la même expérience. En résumé, Yann ne pense

pas la même chose quand ça se passe bien ou quand il en parle à froid (« À froid, Yann semble sûr de lui », « La critique peut être constructive... », « Nul n'est parfait ! ») et quand ça se passe mal (« Depuis, en effet, Yann doute de lui... ») ; quand il est impliqué ou non (« C'est lui qui a remonté le moral à l'un de ses collègues qui s'est trouvé dans la même situation... »). Sa pensée est instable.

Analyse : au-delà du cas personnel de Yann, nous voyons bien également les ravages d'une mauvaise communication (notamment de la part du chargé de clientèle) non seulement sur la motivation individuelle (celle de Yann) mais également collective (celle qui s'instaure entre Yann et le chargé de clientèle). Lui-même n'a d'ailleurs pas cherché à entrer dans une communication authentique (« ... Ils n'en ont pas vraiment discuté »). Personne n'est coupable, chacun se laisse emporter par ses émotions, et ne sait *a priori* comment faire. Chacun est rattrapé par ses contenants de personnalité : le chargé de clientèle probablement par une personnalité secondaire qui n'a pas accepté le travail de Yann, et Yann par une « paléo-personnalité » réservée qui le déstabilise quand l'échec survient dans un programme de succès entamé depuis trois ans que sa « paléo-personnalité » a de plus en plus de mal à assumer.

Il sera donc nécessaire non seulement d'effectuer un travail de remise en confiance avec Yann, mais également d'engager le dialogue avec le chargé de clientèle afin de mieux prévenir ce genre de situation.

Stabiliser sa pensée est donc un moyen qui peut permettre de retrouver une certaine confiance et redynamiser sa motivation, ou au moins retrouver ses esprits, au sens le plus littéral du terme. Cela aurait pu permettre à Yann, par exemple, de prendre l'initiative d'un meilleur échange avec le chargé de clientèle.

Ainsi, nous pouvons dire que la confiance est l'énergie vitale nécessaire à la motivation qui, quant à elle, relève, nous l'avons vu, plutôt du désir (goût et plaisir à faire) ou de l'appréhension, selon qu'elle est positive ou négative. Tout du moins, toute pensée instable est susceptible de démotiver la personne en lui enlevant de sa confiance.

Mais nous allons voir, maintenant, comment stabiliser sa pensée...

La méthode dite de la pensée stabilisée

La méthode de la pensée stabilisée ne relève pas de la méthode Coué. Car la pensée ne se stabilise qu'à partir du moment où elle est librement et volontairement acceptée par la personne ; quand les structures néo-limbiques, voire néocorticales préfrontales, prennent l'ascendant sur le niveau paléo-

limbique. Il ne s'agit pas de penser à la place de la personne – il n'y a pas de bonne ou de mauvaise pensée – mais de l'aider à trouver une pensée stable, « sa » pensée stable, avec laquelle elle sera en plein accord. On l'aidera « juste » à déterminer quelle pensée lui paraît la plus à même de rester stable en toutes circonstances, celle qui en fait relève d'un autre mode mental, un autre contenant cérébral (néo-limbique ou néocortical), de manière à ce qu'elle prenne un peu plus de recul sur son vécu irrationnel (le manque ou l'excès de confiance sans raison), qui nie ses compétences, sa motivation et son intelligence. La pensée stable donne un point d'accroche plus objectif et respectueux que les observations que l'on peut faire ordinairement ou les conseils que l'on peut donner aux personnes en de telles difficultés. Car l'on plaque facilement, de l'extérieur, notre propre pensée et l'on met alors un peu plus en soumission celui que l'on croit aider (problème courant lorsque l'on fait la confusion entre contenus et contenants). Et même l'écoute active ou une communication authentique ne suffisent pas, le plus souvent, à aider une personne en difficulté de soumission puisque précisément, elle ne sait pas ce qu'elle pense... Cela change tout le temps !

C'est là qu'une grille de contenant permet d'apporter une réponse adaptée au problème : un problème de mode mental. Être soumis, c'est justement ne pas avoir d'opinion personnelle et tourner comme une girouette, au gré des éléments extérieurs.

L'exercice est tout à fait applicable à un groupe, lorsque la pensée instable ou hyperémotionnelle s'est propagée à l'ensemble des membres de ce groupe, lorsque la perte ou l'excès de confiance sont réellement devenus collectifs, dont les rumeurs et autres bruits de couloirs se font les meilleurs supporteurs.

Il s'agit, en fait, de faire réfléchir la personne (ou le groupe) sur l'événement à l'origine de la pensée instable, en envisageant quatre cas de figure :

- la personne n'est pas impliquée et la situation est positive ;
- la personne n'est pas impliquée et la situation est négative ;
- la personne est impliquée et en situation positive ;
- la personne est impliquée mais en situation négative.

On demande à la personne, en début d'exercice, quelle est sa pensée pour ces quatre situations.

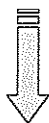
Puis, si la pensée est instable, c'est-à-dire si au moins une des quatre situations génère une pensée différente, on la fait réfléchir sur ce qui différencie ces quatre situations.

La pensée sera stable lorsqu'elle sera équivalente dans les quatre cas, en dehors, bien sûr, de tout élément qui pourrait justifier un quelconque changement de pensée.

Exemple d'application de la méthode au cas de Yann

PENSÉE INSTABLE (au départ)

Mode de pensée	Situation positive « Le dossier n'est pas critiqué »	Situation négative « Le dossier est critiqué »
Sans implication « Ce que je pense dans l'absolu quand un autre que moi est concerné. »	« De toute façon, l'essentiel, c'est de faire de son mieux. »	« Nul n'est parfait. C'est une question de point de vue. La critique est toujours intéressante. »
Avec implication « Ce que je pense pour moi quand cela ne concerne que moi. »	« C'est normal. On se doit de rendre un dossier impeccable. »	« Je n'ai pas assez travaillé. Je manque de compétences. J'ai atteint mes limites. »



PENSÉE STABILISÉE (à l'issue de l'exercice)

Mode de pensée	Situation positive « Le dossier n'est pas critiqué »	Situation négative « Le dossier est critiqué »
Sans implication « Ce que je pense dans l'absolu quand un autre que moi est concerné. »	« L'essentiel, c'est de faire de son mieux et/ou de progresser grâce aux critiques. »	« L'essentiel, c'est de faire de son mieux et/ou de progresser grâce aux critiques. »
Avec implication « Ce que je pense pour moi quand cela ne concerne que moi. »	« L'essentiel, c'est de faire de son mieux et/ou de progresser grâce aux critiques. »	« L'essentiel, c'est de faire de son mieux et/ou de progresser grâce aux critiques. »

Le contenu de l'exercice est bien sûr donné à titre d'exemple. Les pensées stables (et instables) ne seront pas les mêmes pour tout le monde sur un événement similaire. Ce qui importe, c'est que la personne trouve la pensée stable qui lui est propre et qui va lui permettre de recouvrer sa confiance.

Ici, nous nous sommes principalement appuyés sur les situations où Yann ne se sent pas concerné et pour lesquelles ses pensées semblaient les plus nuancées. Puis nous lui avons demandé en quoi cela faisait une différence qu'il s'agisse de lui ou d'un autre (entendons un autre lui-même, c'est-à-dire à circonstances et compétences équivalentes). Enfin, nous lui avons demandé de trouver une pensée qui pourrait le satisfaire et qu'il pourrait appliquer à lui-même aussi bien qu'à un autre.

Cet exercice nécessite du temps et du calme, et peut avoir besoin d'être répété avant que la personne ait pu réellement trouver la pensée stable qui lui convient. Le temps est un élément déterminant dans les prises de conscience personnelles. Encore une fois, celui qui guide l'exercice n'est qu'un accompagnateur et un accoucheur en quelque sorte.

Mais pourquoi l'exercice se montre-t-il efficace et permet-il de reprendre confiance ? Parce qu'il pousse d'abord la personne à réfléchir, c'est-à-dire à la faire sortir de son cerveau paléo-limbique (là où siège le positionnement social qui détermine notre confiance spontanée et impulsive), car les structures paléo-limbiques ne pensent pas mais exécutent des missions. Ensuite, parce que la réflexion se focalise sur les deux constituants fondamentaux du positionnement social : les notions de « grégarité » et de « binarité ».

Réfléchir à la notion de « grégarité », c'est commencer à s'individualiser et parvenir à considérer que l'autre est un autre moi-même comme je suis moi-même un autre lui-même, que je suis un parmi tant d'autres, ni plus, ni moins, à la fois différent et semblable. La question posée en filigrane dans l'exercice est : pourquoi les données du problème seraient-elles différentes, qu'il s'agisse de moi ou d'un autre, à circonstances et compétences équivalentes ?

Réfléchir à la notion de « binarité », c'est commencer à nuancer et relativiser, à dissocier le résultat des moyens ou des efforts fournis pour y parvenir, c'est commencer à considérer que le résultat n'est qu'une conséquence et une représentation limitée de ce que nous faisons ou de ce que nous sommes, qu'il n'y a pas le bon et le mauvais, le positif et le négatif, que ce n'est jamais l'un ou l'autre, mais l'un et l'autre, plus ou moins. La question posée en filigrane dans l'exercice est : pourquoi le négatif serait-il le contraire du positif, pourquoi l'un irait sans l'autre, et vice-versa ?

Gestion comportementale du positionnement social

Le positionnement social est concrètement bien connu des sportifs (et des militaires), notamment dans les sports collectifs. Cris de guerre, de ralliement ou autres exultations constituent, en effet, d'excellents exercices d'affirmation de soi (vis-à-vis des autres) ainsi que de cohésion collective.

Exemple (tonique) d'exercice comportemental : le haka de l'équipe de Nouvelle-Zélande de rugby

Point d'exercices de pensée stable pour ceux que l'on appelle les All Blacks (en rapport à leur tenue vestimentaire). Non, leur méthode est plus... comportementale, dirons-nous, le geste se joignant à la parole, mais n'en est pas moins efficace. Car elle répond précisément selon nous aux mécanismes du positionnement social (ou disons plutôt grégaire dans ce cas !). Ça ne les met pas à l'abri de toutes les défaites, mais cela leur permet sans nul doute de les traverser avec plus d'assurance. Et d'intimider l'adversaire, de le décourager ainsi que son public. Ne cherchez pas de raisons intelligentes, c'est animal ; donc ça marche parce que les circuits récepteurs sont installés chez tout le monde. C'est du *hard*.

La scène est saisissante et impressionne toujours : quinze grands gaillards tout de noir vêtus (ce qui n'est sûrement pas un hasard), le visage grimaçant, les yeux exorbités, le menton, la mâchoire, le cou et les épaules tendus et projetés vers l'avant, la poitrine gonflée, éructant de concert les paroles d'un chant guerrier, la voix grave et forte, accompagnée de grands gestes néanmoins précis, nets, assurés et rythmés par le capitaine au milieu de ses troupes dans une synchronisation parfaite de mouvement.

Et les All Blacks ne s'arrêtent pas là. Ils ont inauguré un nouvel haka, très controversé, en août 2005¹, allant jusqu'à mimer l'égorgement de leurs adversaires !

Nous pourrions recommander ce genre d'exercice en entreprise pour donner un peu plus de confiance à une personne trop réservée, par exemple, ou pour ressouder les équipes en mal de confiance collective, si l'on ne pouvait craindre quelques dommages collatéraux, que seul un professionnel du

1. « Un haka controversé », *L'Équipe*, 29 août 2005. Près d'un an plus tard, devant tant de réactions, les All Blacks reviendront à l'ancienne version du haka en précisant toutefois qu'ils n'ont « pas cédé à la pression de [leur] Fédération nationale demandant à revoir cette version de la danse traditionnelle maorie »... Cerveau paléo-limbique quand tu nous tiens !

développement personnel ou un psychothérapeute expérimentés à ce genre de pratique (à finalité thérapeutique ou de développement personnel s'entend) sont à même d'appréhender. Sans parler des nuisances sonores pouvant surprendre un client de passage !

En effet, en faisant faire à une personnalité réservée des exercices d'affirmation de soi trop intenses et/ou trop répétés, *a fortiori* si ceux-ci sont exécutés en groupe, et sans un minimum de méthode, on l'expose à une véritable crise de confiance par effet rebond ou boomerang. Son positionnement social se chargera de jouer son rôle de régulateur et de lui faire reprendre la place qu'elle n'aurait jamais dû quitter avec d'autant plus de force qu'elle se sera éloignée plus fort ou plus longtemps de son « point de consigne ». L'appliquer à une personnalité déjà bien affirmée (parce que l'on n'aura pas vu son positionnement social) pourra avoir tendance à l'éloigner de son intelligence (mode mental préfrontal) ou l'exposer à des... bouffées d'agressivité.

Ce type d'exercice en entreprise (sans accompagnement compétent) n'est donc probablement pas pour tout de suite. Mais des exercices plus classiques, et largement répandus aujourd'hui, d'affirmation de soi (assertivité) sont les bienvenus pour ce type de problème.

En résumé, il s'agira donc, pour le manager, d'être le plus neutre possible dès lors qu'il a à gérer la confiance (pulsionnelle) de ses collaborateurs, mais également, là encore, d'apprendre à prendre le risque de la transparence dans ses relations. Il lui faudra transmuter ce qu'il lui reste de relations hiérarchiques de pouvoir en partenariat intelligent¹, jouer cartes sur table, en impliquant chacun dans la gestion de ces phénomènes de pollution involontaire de la motivation collective. Ne laissons pas nos structures cérébrales les plus archaïques, dont on a vu dans l'histoire humaine toute la barbarie qu'elles ont pu engendrer, prendre les commandes et nous détourner de nos aspirations, nous empêcher d'avancer ensemble. Et l'on ne peut avancer ensemble que dans le respect de tous et de chacun. C'est le fondement même de la cohésion d'équipe.

Cela veut dire, on y revient, développer et instaurer une communication authentique, mais aussi, accompagner, lorsque les personnes sont confrontées à leurs freins, leurs limites, leurs difficultés, en souplesse dans la forme et

1. Revoir encore *L'entreprise neuronale*, *op. cit.*

Il s'agira donc de :

- limiter l'affirmation des uns sans trop les brider ;
- soutenir la timidité des autres, les encourager, sans trop les propulser, en leur permettant d'exprimer toutes leurs compétences ;
- canaliser l'interventionnisme ou l'entremise excessive de certains sans les rejeter ;
- donner des preuves de confiance aux plus méfiants sans chercher à les séduire.

avec fermeté sur le fond, c'est-à-dire ne jamais lâcher l'idée que la motivation collective constitue le meilleur (comme le pire) support de la motivation individuelle.

C'est aussi, bien sûr, la plupart du temps, intervenir, d'abord et avant tout, au niveau individuel en donnant à chacun les moyens de gérer ses propres difficultés. Et c'est faire preuve de pédagogie : comprendre, expliquer et s'expliquer, impliquer et s'impliquer.

Récapitulons

Nous avons vu (dans la première partie) que la motivation permanente n'existe pas. Nous savons un peu mieux pourquoi maintenant. Parce que notre positionnement social est autorégulé et qu'il produit des effets rebonds paradoxaux (pour nous remettre à notre place). Parce que diverses structures cérébrales, de « générations » différentes, ont parfois quelque mal à se coordonner. Parce que la personnalité de chacun elle-même est plurielle. Parce que les personnalités des uns et des autres interagissent constamment. Parce que notre préfrontal, largement inconscient et sans doute fréquemment en conflit avec notre conscient, génère du stress reptilien dit « subjectif » lorsqu'on ne l'écoute pas... Parce qu'il est difficile de toujours tout voir, tout sentir, en tout cas d'en être pleinement conscient. Parce que la conscience ne suffit pas. Et parce que nul n'est parfait ! Mais, au moins, devons-nous toujours tenter de décrypter nos attitudes et comportements, même *a posteriori*. Un homme averti en vaut deux, dit-on.

La motivation demande un minimum d'attention et d'implication, sous quelque forme que ce soit. C'est un plaisir et une sagesse, une recherche toujours nouvelle, une aventure et un jeu, une assurance sur l'avenir, une conquête collective, un défi et une ambition, un partage avec ses collègues, une ouverture et une aide vers ceux qui sont en difficulté. Bref, à bien y regarder, toutes les personnalités peuvent s'y retrouver !

Les personnalités difficiles

Les personnalités difficiles sont bien souvent à l'origine de problèmes de motivation collective. Nous ne ferons ici qu'évoquer ce thème (nous l'avons par ailleurs développé dans un texte beaucoup plus médical et scientifique¹). Mais il est néanmoins utile d'avoir un minimum de savoir-faire en la matière qui permette de gérer les situations, tout au moins d'éviter de les aggraver, pour soi comme pour les autres.

D'où proviennent les personnalités difficiles ?

En général, on parle de personnalité difficile lorsque certains traits de comportement sont excessifs, voire engendrent des souffrances pour soi et/ou pour autrui. Mais qu'est-ce que cela signifie plus précisément et concrètement ? À travers notre modèle, nous avons identifié quatre grands cas de figure...

Une personnalité difficile... pour soi

C'est d'abord et avant tout, comme nous avons déjà pu le constater, une personnalité secondaire qui réagit à une autre personnalité secondaire ou primaire. Nous avons vu qu'il existait quelques schémas illustres en la matière, pour rappel :

- FR* (*Animateur*) vers : AE* (*Novateur*), FE* (*Gestionnaire*), IE* (*Solidaire*).
- FE* (*Gestionnaire*) vers : AR* (*Philosophe*), FR* (*Animateur*), LR* (*Stratège*), IE* (*Solidaire*).

1. Jacques Fradin et Fanny Fradin, *Personnalités et psychopathologie*, op. cit.

- LE* (*Compétiteur*) vers : LR* (*Stratège*).
- IR* (*Participatif*) vers : AE* (*Novateur*), LE* (*Compétiteur*).

Mais cela peut être aussi bien une personnalité primaire excessive. Même si nos personnalités primaires nous apportent motivations profondes et durables, n'oublions pas qu'elles sont issues de notre cerveau émotionnel (le cerveau limbique) qui est facilement routinier, rigide, manichéen, dogmatique, illogique et grégaire. Une personnalité excessive pourra donc afficher toutes ces qualités à l'excès et se montrer limitée, pour le moins.

Chacun des Bio-Types[®] renferme en lui-même, potentiellement, une personnalité difficile, c'est-à-dire une personnalité « normale » pouvant devenir excessive. Vous trouverez, dans le tableau ci-après (sur les deux pages suivantes), les personnalités difficiles dérivées de chacun des huit Bio-Types[®] de base et la conduite à tenir face à une telle personnalité.

Dans un premier temps, et comme toujours, il s'agira de respecter la sensibilité de la personne en faisant preuve de diplomatie, et, dans un second temps, de l'accompagner dans l'affrontement des difficultés.

Une personnalité difficile par « trouble » du positionnement social

Une personnalité difficile peut être également et sans doute surtout, comme nous l'avons vu à travers les « paléo-personnalités », une personnalité trop ou pas assez confiante en elle-même ou en les autres, jusqu'à perturber ses actions et motivations ou même, en conséquence, le groupe. Ce type de personnalités difficiles est celui qui pose objectivement le plus de difficultés à tous, y compris à leur détenteur bien sûr.

Une personnalité difficile en réalité simulée

On retrouve des personnalités véritablement difficiles en pratique... mais qui ne sont en fait que des personnalités « pseudo » difficiles (si l'on comprend comment les gérer). Pourquoi ? Parce qu'elles ne sont pas des personnalités difficiles en tant que telles ; certaines attitudes de l'entourage (collègues, managers, mais aussi conjoints, parents, enfants, etc.) peuvent indirectement susciter ou récompenser des comportements de types individualistes ou opportunistes, ou de mauvaise foi, qui sont la plupart du temps seulement simulés... pour produire un effet escompté et productif (pour le « prédateur » s'entend).

Bio-Type®	Personnalité basique	Personnalité difficile dérivée ¹	1. Respecter la sensibilité	2. Accompagner face aux difficultés
AR* (<i>Philosophe</i>)	Épicurisme Stabilité émotionnelle Sociabilité Empathie	Insouciance Inconscience Naïveté Crédulité Rêverie Poésie (Tendance mystique ?)	Valorisation de l'auto- organisation Optimisme Décontraction	Réflexion Responsabilisation Anticipation
AE* (<i>Novateur</i>)	Théorie Technique Éthique Globalisme Autonomie	Déconnexion des nécessités concrètes et immédiates Isolement social Misanthropie (Tendance schizoïde ?)	Explication des objectifs finaux Réflexion sur les enjeux cachés	Travail sur le terrain « Visite de chantiers » Prise de parole en public Sociabilisation
FR* (<i>Animateur</i>)	Mobilité Créativité Ludisme Sympathie (« Recherche de nouveauté »)	Agitation Dispersion Sédution Bonimenteur (Tendance histrionique ou borderline ?)	Activités relationnelles Innovations terrain Mobilité Créativité Extraversion Jeux	Concentration Réflexion Structuration Engagement
FE* (<i>Gestionnaire</i>)	Organisation Gestion (« Évitement du danger »)	Matérialisme Individualisme Peur du risque, de la décision (Tendance anxieuse ou obsessionnelle) (Tendance passive-agressive ?)	Mise en confiance Valorisation de sa participation et ses anticipations	Prise de risques contrôlée Partage des idées Inversion des rôles

1. Les tendances signalées entre parenthèses sont issues de la classification DSM IV utilisée en psychiatrie pour l'étude des personnalités difficiles.

Bio-Type®	Personnalité basique	Personnalité difficile dérivée ¹	1. Respecter la sensibilité	2. Accompagner face aux difficultés
LR* (<i>Stratège</i>)	Leadership Prestige Sociabilité Noblesse Loyauté Magnanimité	Surestimation de soi et de ses droits Invasion de l'espace d'autrui (Tendance narcissique ?)	Stratégie « institutionnelle » Management Relations publiques Négociations (sauf conflits durs)	Ouverture aux autres Écoute Observation Spontanéité
LE* (<i>Compétiteur</i>)	Compétition Ambition Action Stratégie (« Solitaire »).	Autorité Arbitraire Violence Perversion (Tendance comportement de type A) (Tendance paranoïaque ?) (Tendance antisociale ?)	Défis Initiative Originalité Missions indépendantes	Curiosité Ouverture Autocritique Respect des règles Expression des sentiments
IR* (<i>Participatif</i>)	Affectivité Esprit d'équipe Attachement (« Dépendante de la récompense »)	Soumission Inhibition sociale (Tendance dépendante) (Tendance évitante ?)	Rôles d'assistant Esprit d'équipe Soutien Encadrement	Initiative Action solitaire et autonome Prise de parole en public Leadership
IE* (<i>Solidaire</i>)	Altruisme Disponibilité Modestie Simplicité	Culpabilité Sentiment de devoir Auto-dévalorisation (Tendance dépressive ?)	Sens du devoir Justice Responsabilité Solidarité Respect des autres	Insouciance Détente Jeu Créativité Approximation Humour

1. Les tendances signalées entre parenthèses sont issues de la classification DSM IV utilisée en psychiatrie pour l'étude des personnalités difficiles.

Ce sont, par exemple :

- ceux qui « font la gueule » ou « se font porter pâles » pour échapper à certaines contraintes (quelles qu'en soient les causes) auxquelles d'autres, en conséquence, se plieront à leur place ;
- ceux qui feignent de « piquer des colères » démesurées pour simplement s'échapper, terroriser ou décourager.

La première chose à faire sera d'identifier et de supprimer le bénéfice caché (échapper à une contrainte, par exemple, au détriment des autres) que la personne cherche à obtenir. Comme face à une « paléo-personnalité », les actes et attitudes seront plus efficaces que les mots.

Il s'agira :

- d'être neutre et factuel dans la forme ;
- au besoin, face à la mauvaise foi (fréquente dans ce cas de figure), de jouer le faux naïf, c'est-à-dire feindre de considérer l'interlocuteur comme étant de bonne foi, tout en lui faisant transformer ses critiques, réserves, (fausses) excuses en propositions constructives¹. Ceci l'obligera à se définir et à s'engager, limitant ainsi son pouvoir de dérobade et/ou d'agression. Cela n'aura rien non plus d'humiliant pour lui, au contraire, son amour-propre sera totalement préservé (on ne met pas sa parole en doute) et son image sera même souvent restaurée (on ne le prend pas en faute). Par ailleurs, cette attitude est « invisible » par un interlocuteur de bonne foi puisque l'on suppose l'interlocuteur... de bonne foi ! Il n'y a donc aucun risque « d'erreur judiciaire » ;
- de toujours se montrer ferme sur le fond : ne pas récompenser indirectement, c'est-à-dire ne pas permettre l'échappement à la contrainte ou, par exemple, et si c'est envisageable, demander une contrepartie équitable et bien veiller à ce qu'elle soit respectée.

Une fausse personnalité difficile induite par des erreurs de management

Sur le plan fonctionnel, c'est, par exemple, comme nous l'avons déjà évoqué dans le cas des personnalités affirmées vis-à-vis des personnalités réservées, donner raison à ceux qui se plaignent et demandent toujours plus (c'est-à-

1. Hervé Magnin, *Ces gens qui ont toujours raison ou comment déjouer les pièges de la mauvaise foi*, Eyrolles, Paris, 2005.

dire, le plus souvent ceux qui osent dire, à savoir les plus affirmés) par rapport à ceux qui ne demandent rien (le plus souvent ceux qui n'osent pas dire, à savoir les plus réservés).

C'est encore convoquer tout un service pour faire des remarques à quelques-uns. Cette attitude de management inquiète les uns (en général, ceux auxquels le message n'est pas destiné !) et consacre l'impunité aux autres (ceux auxquels le message est destiné et qui trouvent là une excellente couverture).

Par un management insuffisamment personnalisé ou individualisé, on renforce ainsi les attitudes ou comportements négatifs de quelques-uns au détriment du collectif.

Sur le plan structurel, c'est tout d'abord ne pas respecter l'équilibre entre pouvoir et responsabilités, comme nous l'avons examiné dans la deuxième partie (chapitre 9, Management : les cinq facteurs de motivation), et c'est aboutir, à terme, à des conflits de pouvoir ou à la démotivation individuelle et collective.

Mais c'est aussi dissocier insuffisamment la boucle de circulation de l'information (descendante et remontante) en plaçant des collaborateurs dans la position d'être à la fois juge et partie. Ceci aboutit, la plupart du temps, à l'étouffement d'informations mais aussi à « sanctionner » ceux qui « jouent le jeu » et « récompenser » ceux qui « cachent ».

En dissociant la descente et la remontée d'information, on génère transparence et loyauté, et on parvient à favoriser l'esprit d'équipe.

Comment gérer les personnalités difficiles ?

Ce qui suit est à considérer et appliquer avec précaution, nuance, doigté et progressivité en ce domaine... très difficile.

Ce qui ne marche pas

- *Vouloir faire changer frontalement une personnalité difficile* : confronter publiquement la personne ; croire qu'elle comprend et voit ce dont on parle ; s'en prendre à elle plutôt qu'aux faits et comportements ; attendre un changement rapide et durable ; ne pas gérer ses qualités et limites.
- *Alimenter le processus* : l'encourager involontairement par trop de compliments et de tolérance ; laisser le flou et les insuffisances s'accumuler.

Ce qui marche

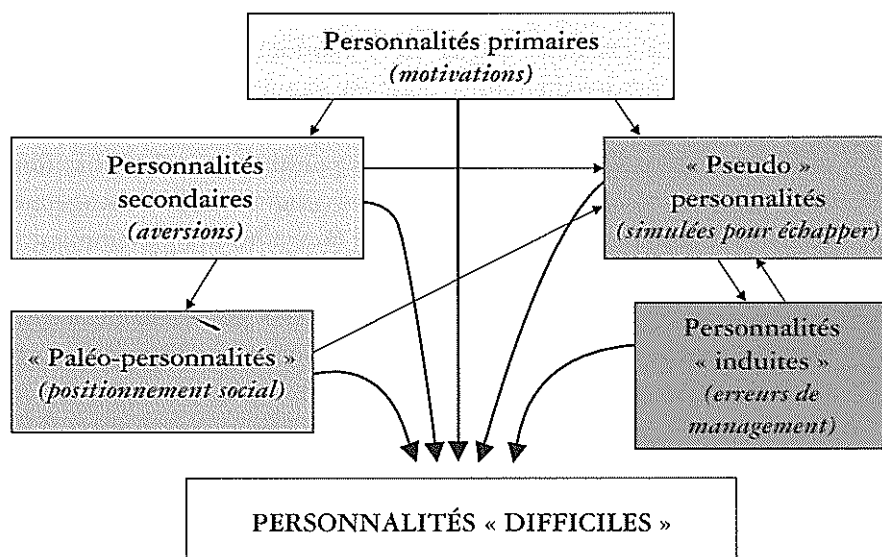
- *Nous adapter à elle* : travailler notre propre souplesse personnelle ; abandonner la notion de « justice » ; éviter de stimuler ses « comportements-gâchettes ».
- *Découvrir et discuter ses croyances fondamentales* : l'écouter et la faire réfléchir (questions ouvertes) ; lui faire inverser les rôles ; lui faire sentir qu'elle interprète (elle aussi) les comportements des autres (les hypothèses ne sont pas les faits).
- *Créer un capital confiance* : parler en individuel, loin des autres et à froid ; savoir perdre du temps pour en gagner ; établir un contact personnel régulier (ouvert, professionnel, équitable mais exigeant).
- *Négocier, adapter, planifier* : faire valoir ses points forts ; adapter sa fonction à ses particularités ; fixer avec elle des programmes de changement réalistes et efficaces ; éventuellement, lui faire affronter patiemment, et en l'accompagnant, ses blocages.
- *La coacher et la protéger du groupe* : repérer ses « gâchettes positives » (motivations profondes) ; négocier un discours officiel face aux autres (« et maintenant, que va-t-on dire aux autres ? »).
- *Coacher et protéger le groupe d'elle* : aider les autres à admettre les différences et la problématique posée (tout le monde a des rigidités, des difficultés), à ne pas juger (chacun est pluriel, avec ses qualités et ses défauts, qui est pleinement responsable de ses rigidités ?) ; aider les autres à rester au niveau des faits et des gênes objectives.
- *Dissuader les attitudes subversives* (d'elle, des autres, qui profitent des situations troublées) : gérer les attitudes de mauvaise foi par des techniques adaptées (attitude du faux naïf, écrits, suppression des bénéfices indirects).
- *Chercher les causes des causes* (systémiques, organisationnelles et managériales) : un symptôme individuel révèle souvent des causes plus profondes ; repenser les équipes, l'organisation humaine de l'entreprise ou du service (boucle du pouvoir et des responsabilités, boucle de l'information).
- Etc.

En définitive, et comme on dit souvent : qui peut le plus peut le moins. Les personnalités difficiles constituent un excellent exercice pour tester sa capacité à motiver n'importe quelle personnalité. La moindre erreur mène à la chute, c'est donc très éducatif. C'est la piste noire du management (mais sur

ce thème, les « *Compétiteurs* » – personnalités de Lutte Empêchée – n'ont pas de prédisposition particulière pour gagner). Donc, merci aux personnalités difficiles !

Récapitulons

D'où provient une personnalité difficile ?



Une personnalité difficile n'est, bien souvent et au départ, qu'une personnalité primaire (donc profondément motivée), mise en difficulté accrue (à travers sa personnalité secondaire ou son positionnement social) ou en état de tentation accrue (d'échapper à une contrainte, une difficulté, de repousser une limite), face à un déficit ou une erreur d'organisation ou de management.

Intelligence relationnelle et motivationnelle

Rappelons que l'intelligence motivationnelle, c'est cette capacité que nous avons tous, mais qu'il nous faut bien souvent rechercher, de parvenir à sentir et gérer les déséquilibres motivationnels qui ne manquent pas de surgir au cours des nombreuses activités que nous assumons dans notre vie professionnelle comme personnelle, en partant de notre propre personnalité tout en tenant compte de celle de chacun des collaborateurs qui nous entourent ou plus simplement de notre environnement.

La première manière d'aboutir à cette intelligence motivationnelle est, nous l'avons vu, de mieux connaître nos propres personnalités, d'en être plus conscient, en distinguant notamment personnalités primaires (motivations spontanées) et personnalités secondaires (motivations conditionnelles).

Mais une autre manière d'aboutir à cette intelligence motivationnelle peut être également de développer nos capacités relationnelles. Puisqu'en développant ces dernières, nous développons notre capacité à mieux comprendre l'autre (en étant plus à l'écoute) et... à mieux nous comprendre nous-même (l'autre n'est-il pas un autre soi-même ?) !

L'autre ne va-t-il pas en effet nous renvoyer une image parfois dérangeante mais le plus souvent intéressante ? Car, qu'il soit amical ou inamical, l'autre nous informe. Bien entendu, il peut mentir ou projeter, mais finalement, même pour être blessant, il peut ne pas dire que des choses fausses ! Le protectionnisme, on le sait, n'est jamais très bon. Et tout cela ne peut que finir par nous permettre de mieux nous affirmer nous-même. Tels que

nous sommes... c'est-à-dire selon les facilités que nous procurent nos personnalités primaires, tout en étant conscients des difficultés dont nous « gratifient » nos personnalités secondaires.

Ainsi, notre intelligence motivationnelle peut découler de notre intelligence relationnelle, tout comme notre intelligence relationnelle découlera de notre intelligence motivationnelle. À vrai dire, l'une et l'autre s'alimentent mutuellement jusqu'à pratiquement se confondre. Jouer sur les deux tableaux, c'est maximiser ses chances d'installer une motivation fiable et durable, aussi bien personnelle que collective. C'est non seulement accéder à sa motivation personnelle mais également créer les conditions de son plein épanouissement en étant capable de mieux évoluer et se situer clairement dans un collectif.

Pour cela, il est nécessaire de suivre un certain nombre de règles de base, fondamentales (qui répondent à ce que nous avons appelé « la communication authentique », qui ne sont pas tant des contraintes que des moyens d'entrer en communication avec autrui afin de mieux se positionner dans un ensemble : permettre à l'autre d'exprimer ce qu'il ressent ou ce qu'il pense, hors de tout jugement, comme de pouvoir exprimer soi-même ce que l'on ressent ou ce que l'on pense, ce que l'on est, mais ce que l'on est *vraiment* ! Et toujours dans un intérêt partagé : la pleine expression mutuelle de nos personnalités primaires, à l'origine de nos motivations profondes et durables.

Conclusion

Pour une entreprise « auto-motivée »

« Le cerveau est notre œuvre et nous ne le savons pas. (...) Mais « Que faire de notre cerveau ? » n'est pas une question réservée aux philosophes, aux scientifiques ou aux politiques, c'est une question pour tout le monde. »

Catherine Malabou

Deux réflexions feront office de conclusion. L'une concerne l'individu, être biologique en quête d'équilibre, que nous sommes tous face à la société, à ses enjeux et à ses turbulences. L'autre concerne le devenir des entreprises et de la société qui passera sans doute par... le développement personnel de chacun. Vous l'aurez compris, l'un ne va pas sans l'autre. Cela se nomme par un gros mot : la bio-systémique.

La motivation est dans notre cerveau

« Je n'en peux plus, personne ne me comprend, ils m'en veulent, c'est de leur faute, je ne crois plus à rien, à quoi bon, ils m'ont cassé... » Même s'il y a parfois du vrai dans ces propos amers, le découragement qu'ils révèlent est avant tout le nôtre, tout comme la joie que nous éprouvons lors d'un film, d'une descente en kayak ou d'une soirée sentimentale. Notre cerveau est un Hollywood intime qui nous distille ses perceptions en circuit fermé.

Nos pulsions traduisent donc nos besoins intérieurs, nos sensations nous parlent de notre environnement, nos émotions rejouent quelques vieilles

rengaines d'expériences déjà vécues et maintes fois remixées, notre stress traduit les agressions quotidiennes que nous subissons... Jusque-là, nous savons tous ce que cela signifie. Spontanément et sans formation particulière.

Mais au-delà, le chemin semble se perdre et le sens parfois se dérober. Les philosophes et autres sages, quelques idéologues, des pysys, artistes, les vendeurs de rêves ou de paradis ont essayé d'y apporter réponse, chacun à sa façon. Alors sont arrivés quelques chercheurs, dont les rangs se sont étoffés au fil des temps récents : neurologues, neurochirurgiens, comportementalistes, psychophysiologistes, éthologistes, neuro-imageurs, neurocognitivistes, et ce n'est pas fini... Enfin, ils se sont intéressés à l'esprit après avoir longtemps prêché que la subjectivité n'était pas... objectivable. Et ce qu'ils trouvent ou nous laissent deviner, car ils sont ordinairement peu bavards, nous captive souvent mais peut aussi nous rendre perplexes. Ainsi, notre stress pourrait n'être plus qu'un obscur rouage, déraciné, recyclé malgré lui, de sourds conflits internes. Le malheureux semble si dépourvu qu'il cherche encore dehors quelque improbable ennemi, qu'il trouve quelquefois... même si ce n'est pas lui.

Notre intelligence supérieure, dite préfrontale, joyau de l'évolution darwinienne, n'est guère mieux lotie. Lasse, elle semble largement inconsciente, ce qui expliquerait pas mal de choses sur l'inspiration et les aléas de la formulation de nos intuitions. Serait-elle souffrante de sa situation, parfois déprimée ? Notre motivation s'en ressentirait-elle, elle qui semble éparpillée entre les vocations passées de mode et les trompe-l'œil flatteurs des plaisirs immédiats ?

Chez les darwiniens, on appelle cela le bricolage génial de l'évolution. Comme eux, soyons positifs. Car, non seulement nous ne disposons pas de mode d'emploi ni de plan de montage, mais à l'évidence l'ingénieur-nature s'y perd un peu lui-même et semble attendre qu'on l'aide.

L'objet le plus complexe de la nature a-t-il rendu tout ce qu'il pouvait donner ? On peut en douter : le développement exponentiel de nos capacités logiques – mesurées à l'aune de l'ascension rapide du QI collectif (0,5 % de progression par année au cours du XX^e siècle) ou à celle d'une créativité sans précédent qui montre, nous l'avons vu, que 90 % des découvertes et inventions de tous les temps humains ont eu lieu au cours de ces cent dernières années – nous laisse à penser et même démontre que nous

sommes très loin d'atteindre les limites du potentiel de notre cerveau. Ainsi, demandons plus à notre cerveau et nous l'obtiendrons.

Oui mais, car il y a un mais, si l'on semble avoir compris pas mal de choses pour rendre notre cerveau plus créatif depuis déjà quelques décennies sinon siècles, il paraît nettement moins évident que l'univers du stress, des émotions ou de la motivation soit aujourd'hui « sous contrôle ». Il n'est qu'à regarder la consommation de psychotropes, celle des drogues douces et dures, la démobilisation quasi généralisée, dont la première partie de ce livre n'a cessé de vous entretenir, pour admettre que le malaise n'est pas une mode ni un effet d'optique.

Alors, il faut sans doute se retrousser les manches. Non, l'amateurisme et l'intuition n'y suffiront pas, gérer l'émotionnel ou la motivation nécessite un véritable audit de nos capacités mentales et quelques grandes décisions à la clé, individuelles pour commencer. Car la montée en puissance des défis que nous nous infligeons en tant que consommateur/électeur exigeant, membre d'une collectivité tout à la fois ouverte à la concurrence mondiale, en quête de bonheur, de performance et de risque zéro, confrontée aux défis inédits du développement durable, tout cela mis bout à bout va nous obliger à développer de très réelles compétences personnelles quant au sang-froid, à la persévérance, au dynamisme, au recul et à notre capacité à tirer notre plaisir de nous-même.

Si tout n'est pas gagné d'avance, loin de là, nous espérons vous avoir éclairé sur quelques moyens de faire de votre travail présent ou futur un véritable sujet de satisfaction personnelle, avoir (ré) activé en vous l'ambition de mettre en œuvre tous les petits moyens – qui mènent aux grands s'ils sont bien orientés – tantôt en recentrant votre activité sur ce que vous avez toujours rêvé de faire, tantôt en affirmant votre « vrai » style, votre savoir-être, dans votre vie et dans votre tête. Nous espérons aussi que l'expérience ainsi réalisée vous incitera à en faire profiter les autres, que vous appliquerez s'il y a lieu ces (précieux) principes à votre entourage, votre équipe ou votre entreprise. Car ce qui est vrai pour l'un est aussi vrai pour l'autre, les autres, tous les autres. Mais en terme de « contenant », pas de « contenu » : chacun, éduqué, managé, accompagné sur ses motivations propres, devrait pouvoir développer le potentiel de ses tempéraments. Cependant, gare à nos projections d'éducateurs/coachs/managers. C'est cette confusion qui explique nombre de déceptions et qui contribue à paver l'enfer de bonnes intentions.

L'entreprise auto-motivée

Nous espérons en outre vous avoir convaincu (ou surconvaincu si vous l'étiez déjà) que les sciences du comportement et les neurosciences constituent aujourd'hui un potentiel de développement considérable pour l'entreprise, pour l'exercice plein et entier de votre profession, particulièrement celle de manager ou de dirigeant. Sans doute devient-il judicieux, sinon nécessaire, pour de nombreuses entreprises de mettre en place une compétence et, pour quoi pas un jour prochain, une véritable veille scientifique en matière de management, de comportement et de neurosciences, au même titre qu'il existe aujourd'hui une veille technologique, juridique ou environnementale.

Il ne s'agit pas de décrire ici de nouvelles charges et contraintes au détriment du développement économique, comme si l'entreprise était une vache à lait qu'on charge de tous les maux et de toutes les misères de notre société, mais bien au contraire de décrire un véritable nouvel enjeu de développement, capable d'améliorer significativement et durablement la productivité et l'innovation. La crise actuelle en matière de démotivation et de découplage entre vie privée, vie professionnelle et citoyenne, même chez les cadres, concerne l'entreprise au premier chef. Directement, dans ses forces vives. Et cette crise, faute de diagnostic et de traitement, ne serait sans doute que l'esquisse d'une rupture à venir plus radicale encore. Il serait évidemment hâtif et sans doute léger de n'y voir que le résultat d'une insouciance, d'une immaturité collective liée à la paix durable, à la protection sociale et l'aisance matérielle relative dans laquelle une grande majorité de ce pays vit depuis plusieurs décennies. Nous pensons plutôt que le développement culturel qui a accompagné notre développement économique a permis une plus grande réalisation, individualisation de chacun, lequel aspire désormais à « réussir » sa vie et non plus seulement à la « gagner ».

Cette aspiration n'a rien de négatif. Elle mérite d'être prise en compte et accompagnée car elle est légitime. D'ailleurs, une démocratie mature ne peut sans doute qu'amener à ce terme. Il serait donc illusoire et paradoxal de s'y soustraire si l'on prêche pour la démocratie. Surtout, plus positivement et vous l'aurez maintenant compris, elle peut constituer une formidable opportunité de second souffle pour l'entreprise et la société tout entière, qui en ont bien besoin il est vrai, car elle recèle, cette aspiration, plus de potentialités qu'elle n'en détruit.

Malgré nos soucis, ne boudons pas notre plaisir : si la société d'aujourd'hui aspire au plaisir partagé, c'est qu'elle offre à chacun, c'est-à-dire à nous tous, cette opportunité. Et qui s'en plaindrait ? L'histoire du monde suffit à nous rappeler tout ce qu'il a fallu faire (et reste à faire) pour en arriver là. Ne le boudons pas non plus et bien plus encore, car les acteurs les plus dynamiques d'une économie se recrutent parmi ceux qui ont précisément cette exigence. Ce sont souvent ceux qui disposent de bonnes compétences : scientifiques, technologiques, organisationnelles ou culturelles. Mais ce sont surtout ceux qui possèdent aussi et plus encore une bonne capacité d'initiative, de travail, de persévérance et d'autonomie. Combien en effet savent créer de la richesse, monter un projet ou une entreprise, en partant de peu, de rien, d'eux-mêmes, mais de quelle richesse intérieure ! Vous l'aurez reconnue, cette description vous évoque celle des tempéraments libres dopés au préfrontal (si vous ne comprenez pas, c'est qu'il faut lire le livre avant la conclusion !). C'est tout simplement parce qu'ils font ce qu'ils aiment, ce à quoi ils aspirent souvent de toutes leurs forces, avec intelligence et créativité. Cet idéal, individuel s'il en est et bien loin des idéologies collectives, est peut-être celui qui est ou a été le vôtre ? Ou celui que vous aimeriez accomplir ?

Cet accouchement semble particulièrement délicat. Il est le résultat d'une très longue évolution sociale, scientifique, culturelle, bien plus que millénaire, aussi vieille que l'humanité, aussi vaste que toutes ses cultures, et pourtant il ne concerne encore qu'une petite minorité dont le rôle économique (et pas seulement) est majeur, déterminant. Croyez-vous que ce soit génétique ? Que seule une élite en dispose ? Rien n'est moins sûr. Tenez, on l'a cru pour l'intelligence, on le publie encore, mais ce ne sont que des constats statistiques qui ne prouvent pas grand-chose. Les neurosciences travaillent à l'intérieur de la boîte noire parce qu'il faut bien finir par comprendre un peu comment ça marche là-dedans. Les travaux d'Olivier Houdé déjà cités montrent par exemple que l'intelligence exprimée est un acquis, un « savoir-faire basculer » son style de raisonnement entre deux modes mentaux, sous-tendus par l'activité de deux grandes parties du cerveau. Or, cette méta-compétence, cette maîtrise du « savoir-réfléchir », est précisément d'origine culturelle. Cet auteur a su faire percevoir à ceux qui avaient échoué lors de la résolution de tests logiques (de QI) la nature précise de leur erreur de raisonnement et la solution. En fait, il ne s'agissait rien moins que d'une simple erreur... de circuit cérébral (observable en imagerie cérébrale). Et c'est là que le défaut de *soft* culturel (déficit de compétence en raisonnement logique) induit et recouvre (et l'inverse) un problème de

bard : on n'a pas appris à se câbler sur les « bons neurones », ceux qui permettent d'être... intelligent. Et il n'y a pas que les tests de QI qui s'en ressentent ; cela se voit aussi sur le terrain (manque de « bon sens »).

Apprenez donc à révéler, cultiver l'intelligence motivationnelle, la vôtre, celle de vos collaborateurs et de vos équipes. Cela constitue peut-être le véritable enjeu managérial et stratégique, le facteur clé de succès des années à venir. Car il est plus complexe et bien plus lent de transférer dans les pays en développement la maturité individuelle et démocratique (même si on peut le regretter) que les compétences techniques ou scientifiques. Si donc les hautes technologies ne sont plus la chasse gardée des pays développés, l'accomplissement individuel des acteurs de l'entreprise est un moyen de transformer le handicap actuel (économiquement anti-compétitif) en atout. Voilà, semble-t-il, un bel exercice de créativité préfrontalisante.

Ces considérations sont à la fois très générales et très concrètes : le rôle d'une entreprise est plus que jamais d'anticiper les mouvements voire de les créer plutôt que de simplement s'y adapter ou, pire, les subir.

Annexe scientifique

Le contenu de cette annexe revient plus en détail sur les principales structures cérébrales évoquées dans les développements de ce livre.

Le néo-limbique

Situé au-dessus du corps calleux, faisceau de fibres blanches qui relie les deux hémisphères cérébraux, il est la partie la plus récente des structures limbiques (sauf si on y adjoint la partie ventro-médiane du préfrontal comme le font certains auteurs). Il représente une partie ancienne du cortex, ce manteau neuronal qui recouvre les hémisphères cérébraux. Le néo-limbique est en fait un paléo-cortex (vieux cortex) avec quatre couches neuronales, alors que le néocortex (nouveau cortex) en possède six. Issu du cerveau des paléo-mammifères (mammifères primitifs), il est chez l'homme anatomiquement refoulé dans la fente interhémisphérique où il constitue le gyrus cingulaire.

Selon A. Damasio, le néo-limbique serait le cœur de la *conscience-noyau*, conscience immédiate du soi, qui préexiste à la conscience autobiographique. Elle est présente dès l'instant du réveil et réapparaît en premier lors de la sortie d'un coma. Nous pensons que le néo-limbique est également le substrat anatomique de notre personnalité primaire issue de l'empreinte décrite par J.-P. Changeux (Changeux J.-P., 1983) et aussi de notre personnalité secondaire.

Les personnalités primaires

De l'empreinte à la personnalité primaire

Un certain nombre d'études réalisées sur le devenir psychosocial de jumeaux ont permis d'évaluer grossièrement la part conjuguée de la génétique et de l'épigenèse versus l'acquis « tardif » (post-empreinte) dans la genèse de la personnalité. En l'état actuel des données, nous établissons le décompte (synthétique) suivant :

- 8 à 10 % de similitudes pour les simples frères et sœurs comparative-ment à une population choisie de façon aléatoire ;
- 12 à 15 % pour l'effet « faux jumeaux », résultant des expériences communes intra-utérines (grossesse bichorionique, empreinte prénatale) et de la simultanéité de l'expérience postnatale chez les faux jumeaux (incluant partiellement l'empreinte postnatale) ;
- 25 à 30 % environ pour la part génétique de la gémellité vraie, encore diminuée des facteurs environnementaux liés à la ressemblance physique (importante pour l'espèce humaine) et pathologique (incluant l'empreinte pré et postnatale).
- sans doute entre 10 et 20 % relèveraient finalement de la génétique, pourcentage proche de celui que l'on trouve dans la moyenne des déterminismes génétiques, notamment en épidémiologie ;
- quant aux 50 % environ relevant de l'acquis post (partiellement) empreinte, ils se rattacheraient en grande partie à l'histoire individuelle, aux causalités biologiques, notamment nutritionnelles, toxicologiques ou pathologiques, plutôt que psycho-relationnelles ;
- rappelons aussi que ces acquis de l'enfance (> 1 an) et de l'âge adulte semblent avoir une influence qui se réduit paradoxalement avec l'âge, ce qui donne :
 - 40 % à l'adolescence ;
 - 40 à 60 % à l'âge adulte ;
 - 20 à 40 % à 80 ans.

Les mécanismes précédents mettent en évidence le rôle de l'expérience périnatale dans la programmation précoce (empreinte) de la personnalité. Pourtant, dans la société humaine contemporaine, la valeur adaptative réelle de ces mécanismes est largement atténuée, voire dénaturée.

Dans le monde animal, le jeune partage très vite à part entière la vie du troupeau, les animaux naissant plus matures que nous. L'oiseau qui sort de

l'œuf ou le veau qui vient de naître sont presque en pleine possession de leurs moyens, ce qui optimise l'impact adaptatif de l'empreinte par rapport au milieu ; l'animal sait très vite à quoi s'en tenir concernant le climat, le relief, les aliments, les prédateurs ou encore quelle est sa position sociale dans le troupeau. Au fur et à mesure de la complexification du système nerveux central des espèces supérieures lors de la phylogenèse, la lenteur de la maturation nerveuse de l'individu et l'accroissement relatif du volume de la tête « obligent » les mammifères supérieurs à un accouchement de plus en plus précoce d'un nouveau-né de moins en moins « achevé ».

Pendant la période néonatale, le jeune humain, dont le néocortex est quasiment afunctionnel, est ainsi presque coupé du monde du point de vue sensoriel. En IRM*, on voit progressivement les territoires « s'allumer » au fil des semaines postnatales (Damasio A., 1999). Le nouveau-né se fait sans doute une représentation de l'environnement beaucoup plus floue qu'il ne perçoit et n'engramme ses propres réponses car seuls ses cerveaux émotionnels, reptilien et limbique, sont matures. En d'autres termes, il perçoit sans doute mieux ses réponses émotionnelles que les stimulus qui les déclenchent. Ces derniers recrutent alors de façon presque aléatoire divers stéréotypes instinctifs : réactions hormonales, motrices ou végétatives, plaisir ou stress, qui induisent des informations en boucle du « moi-tout » de S. Freud à la psychogenèse émotionnelle selon Antonio Damasio (Damasio A.R., 1995¹), Daniel Goleman (Goleman D., 1997²) ou Stanley Greenspan (Greenspan S., 1998³).

Une personnalité irréversible se constituerait ainsi au cours de l'empreinte. Nous l'avons appelée « personnalité primaire » (ou tempérament). Dans sa composante épigénétique, c'est-à-dire adaptative à l'environnement, au sens darwinien du terme, elle n'inscrirait pas ou peu de traumatismes ni de conditionnements durablement aversifs au cours des premiers mois de la vie, sauf dans des cas de vécus violents et répétés ou de manque grave de stimulations périnatales. Et elle définirait pour la vie une orientation des idéaux et des motivations, que nous avons appelée la « dynamique comportementale spontanée » (DCS*).

La personnalité primaire semble donc donner à chacun de nous un potentiel de motivation positive intangible, quels que soient les échecs cumulés, un potentiel que notre action en thérapie neurocognitive et comportementale (TNCC*) va rechercher, dérefouler et revaloriser (redécouverte interactive).

Les aspects neurophysiologiques

À tout âge, la programmation nerveuse est dépendante de l'intensité émotionnelle associée au stimulus.

Ainsi, à la naissance :

- le niveau reptilien est mature depuis plusieurs mois ;
- le niveau limbique n'est pas encore expérimenté, il est sans doute encore vierge d'émotions propres. C'est seulement un peu plus tard que celles-ci naîtront de la rencontre mémorisée des pulsions reptiliennes avec les succès/échecs des stratégies utilisées pour les satisfaire. Il est également en cours de maturation : le paléo-limbique (situé sous le corps calleux, un pont de substance blanche qui relie les deux hémisphères cérébraux) est mature, le gyrus cingulaire (ou néo-limbique situé juste au-dessus du corps calleux, sur la face interne dite commissurale des hémisphères cérébraux) devient fonctionnel peu après la naissance, ce que l'on observe en IRM* ;
- le néocortex est globalement immature, même si les aires sensorielles postérieures, visuelles et auditives, commencent lentement à fonctionner.

Le reptilien semble donc prédisposé à être le principal pourvoyeur de sensations fortes. Et les trois états de stress que sont la fuite, la lutte et l'inhibition de l'action reptiliennes (nommés états d'urgence de l'instinct ou EUI* par Henri Laborit (Laborit H., 1986⁴) sont de puissants régulateurs de l'humeur et des comportements. Leur influence sur la constitution de la personnalité est probablement considérable, sinon prépondérante au tout début de la vie.

Un quatrième état gère le non-stress ou le calme. Il est nommé circuit de la gratification ou de la récompense (Olds J. et Milner P., 1954⁵). Il est soutenu par le faisceau moyen du cerveau antérieur (*Median Forebrain Bundle* ou *MFB**). Nous l'avons appelé état d'activation de l'action pour des raisons cliniques. Les états de stress de la fuite et de la lutte sont quant à eux soutenus par le système périventriculaire (*PVS** ou *Periventricular System*) (Folkow B., Rubinstein E.H., 1966⁶, Gray J.A., 1971⁷), et l'inhibition de l'action par le système inhibiteur de l'action (*SIA**) décrit par Henri Laborit (Laborit H., 1986).

L'ensemble de ces quatre états constitue pour nous un méta-système qui module l'ensemble du fonctionnement motivationnel de l'organisme. Nous

l'avons nommé système des états fonctionnels de l'instinct (EFI*) (Fradin J., Fradin F., 1992-2004⁸) par extension du terme états d'urgence de l'instinct (EUI*) attribué au sous-ensemble des trois états de stress : fuite, lutte et inhibition de l'action.

On connaît depuis longtemps l'importance de la modulation émotionnelle dans le mécanisme de la mémorisation adulte. Le néocortex étant par ailleurs encore largement immature au moment de l'empreinte, c'est le mode de fonctionnement limbique, émotionnel, qui prédomine. Tout se passe donc comme si le cerveau du nouveau-né était une caisse de résonance limbique de pulsions reptiliennes.

Nous sommes partis du principe que ce cocktail devait participer très activement au processus d'empreinte, bien plus que les stimulus environnementaux que le nouveau-né perçoit encore dans le brouillard, par déficit de maturation et d'expérience néocorticales.

Si l'on cumule les mécanismes de l'empreinte, la mémorisation émotionnelle et le modèle du système auto-apprenant (par l'impact déterminant des premières programmations), on peut émettre l'opinion que le premier état intense ou prolongé du système EFI* joue un rôle essentiel dans la structuration du système limbique en cours de maturation. Ainsi, les états du système EFI* qui se seront imposés les premiers, au (presque) hasard des stimulations/réponses, constitueront, selon nous, la trame de la personnalité primaire humaine. Cliniquement, si le modèle fonctionne, la personnalité imprimée doit correspondre à la description suivante :

- c'est une photographie de l'état fonctionnel reptilien considéré, dont on doit retrouver les principales caractéristiques ;
- cette photographie doit toutefois être modulée selon un « filtre limbique commun » que nous classons dans la catégorie générique des « contenants ».

Nous avons déjà évoqué nos réserves sur la valeur adaptative darwinienne d'un éventuel stockage définitif d'informations négatives (Cyrulnik B., 1997), telles que douleur ou stress, dans l'empreinte. Notre expérience clinique semble confirmer cette intuition puisque nous observons des « photographies limbiques idéalisées » d'états reptiliens d'échec (dits « empêchés »). Ainsi la Fuite reptilienne Empêchée est-elle génératrice d'anxiété alors que la personnalité primaire (limbique) correspondante semble avoir idéalisé la vie au « terrier » : ranger, accumuler, organiser, aménager. Ce point est largement développé infra.

Les aspects de méthodologie éthologique

Sous l'angle bio-sociologique, la vie en société ne représente qu'une des stratégies optimales de la vie (Tinberger N., 1990⁹). Du point de vue de l'évolution, elle se justifie par ses avantages collectifs pour la survie et la reproduction, des avantages dus aussi bien à l'inégalité entre dominants et soumis qu'à des comportements de coopération ou d'altruisme, selon Wilson (Wilson E.O., 1975¹⁰, Wright R., 1995¹¹).

Du point de vue méthodologique, nous avons répondu aux quatre questions fondamentales qui fixent les objectifs de l'éthologie contemporaine selon Tinberger (Tinbergen N., 1963¹²).

1. Quelle est la cause immédiate de l'empreinte ?

Améliorer la lecture du code génétique en fonction du contexte.

2. Quelle est sa valeur de survie ?

Nous avons formulé l'hypothèse que l'empreinte induirait des comportements adaptatifs positifs, même si les circonstances de sa programmation ne l'étaient pas. Certes, nous savons, par exemple, que les rats n'entrent pas dans le cadre que nous décrivons. Mais les exemples de cas inverses sont nombreux. Les oies cendrées de Konrad Lorenz (Lorenz K., 1970¹³) se sont attachées à lui, faute de mieux ; tant que le jeune animal n'a pas rencontré son véritable stimulus instinctif, il peut se contenter d'un leurre, faute de connaître le vrai objet de fixation. D'un point de vue évolutionniste, son système instinctif se satisfait de tout substitut, car c'est aussi sa seule chance de survie. C'est pourquoi un nourrisson orphelin peut accepter une mère de substitution, une chienne adopter parfois un chaton... ou une louve adopter Romulus et Rémus (?). Harlow a montré qu'une simple « mère » en fil de fer suffisait pour fixer l'affection de jeunes singes séparés de leur génitrice (Anzieu D. et al., 1979¹⁴).

Une autre expérience significative concerne des lapins originaires de régions chaudes, conduits au cercle polaire. Ces lapins, au pelage beige, restent frileux et déprimés dans leur nouveau pays. Les jeunes nés en exil vont avoir un pelage blanc et se sentiront à l'aise dans ce climat froid. L'empreinte et d'autres mécanismes épigénétiques qui régulent la thermogénèse et la couleur du pelage ont permis cette adaptation, en contradiction totale avec les lois classiques de l'hérédité selon Mendel. Précisons que le biotope naturel des lapins considérés s'étend du cercle polaire aux tropi-

ques. Si l'on en croit cette expérience, c'est l'épigénèse qui permet ce grand écart biologique, réussi à 100 % en une seule génération, et non la répartition mendélienne des allèles.

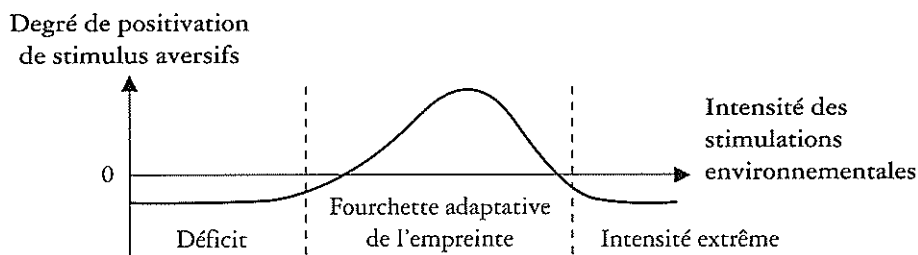
Ces deux exemples montrent clairement le caractère adaptatif de l'empreinte, l'idéalisation du contexte de la naissance (même dans le cercle polaire !). De la même façon, la dépression (négative) chez l'adulte humain ne serait pas héritable mais les personnalités, qui le sont, expliqueraient une certaine prédisposition (Ono Y. et al., 2002¹⁵). D'autres auteurs avaient précédemment conclu (hâtivement ?) à son héritabilité du fait d'une covariance significative de la tendance dépressive chronique chez les jumeaux vrais. Mais la corrélation ne traduit pas toujours, on le sait, une relation de cause à effet. Nous voyons qu'un héritage négatif comme la dépression, qu'il soit génétique ou épigénétique, ne constitue pas un mécanisme basique de la reproduction des espèces. Lorsqu'il existe, il s'agit plutôt de dysfonctions, d'un certain « bruit de fond » d'erreurs dans la transmission génétique, telles des mutations défavorables (mongolisme) ou des pathologies (schizophrénie) ayant une incidence persistante malgré une pression de sélection globalement négative.

Qu'en est-il alors de la stressabilité durablement accrue des jeunes rats abandonnés pendant la période d'empreinte ? Du fait de leur grande prématurité, ces animaux sont très vulnérables, même thermiquement, et l'absence de la mère peut donc induire très vite un stress extrême. Quelques heures représentent un vécu considérable pour un animal qui grandit, vit et meurt en trois ans, et ses marqueurs biologiques ont sans doute intégré une telle accélération... Les programmations négatives anxio-dépressives observées chez le raton ou le jeune singe abandonné par sa mère ou agressé par le bruit durant la période d'empreinte, n'ont pas été confirmées pour l'essentiel chez l'humain, sauf comme nous l'avons vu dans des cas de violence répétée ou de carence affective extrême, tels ceux observés dans les orphelinats roumains ou divers autres cas cités notamment par Boris Cyrulnik (Cyrulnik B., 2001¹⁶).

Ces exceptions peuvent cependant s'expliquer sans remettre en cause notre modèle :

- soit une intensité particulière du stimulus négatif dépasse une certaine fourchette d'adaptation, phénomène courant en biologie ;
- soit une absence de stimulation relationnelle et affective n'atteint pas cette fourchette d'adaptation.

Exemple



En effet, le modèle de l'empreinte par élimination des synapses surnuméraires décrit une conservation moyenne de 10 % correspondant à celles qui sont fonctionnelles. En cas de pauvreté particulière de l'environnement en matière de stimulations appropriées, on peut imaginer une destruction excessive et irréversible du potentiel de l'individu.

3. Comment le mécanisme de l'empreinte s'est-il mis en place au cours de l'ontogénèse ?

Si l'on prend comme exemple la nostalgie, idéalisation du pays natal, on constate que ce n'est pas un sentiment raisonnable, les uns considérant comme triste terre d'exil le pays qui aura pour d'autres le charme de la terre perdue. Ce sentiment est irrationnellement... adaptatif dans une société sédentaire.

Nous opposons ainsi doublement empreinte et mémorisation adulte :

Empreinte	Mémorisation adulte
Définitive	Réversible
Polarisée positive (idéalisation)	Bipolaire (positive ou négative)

Cet « effet diode » définit selon nous le contenant « empreinte », qui appartient lui-même au contenant plus vaste « limbique » (ou se comportant fonctionnellement comme tel, par immaturité des structures/mécanismes plus évolués au moment de l'empreinte).

4. Comment le mécanisme de l’empreinte s’est-il mis en place au cours de la phylogenèse ?

L’empreinte semble être un mécanisme adaptatif, initialement « destiné » à sélectionner des options parmi plusieurs variantes génétiques disponibles. Lorenz a décrit la notion de marqueur permettant au nouveau-né d’identifier le stimulus instinctif. Par exemple, l’oie cendrée, déjà mentionnée, « *reconnaît une forme largement déployée se déplaçant dans le ciel* ». L’oie « voit » un prédateur dans l’avion à haute altitude... jusqu’à ce qu’elle découvre enfin un aigle véritable. Une seule fois suffira à ce qu’elle ne se trompe plus. Ce prémarquage des stimulus inconditionnels vitaux (la mère, un prédateur, un aliment, un toxique) oriente l’exploration de l’environnement en laissant une certaine marge d’adaptation... et d’erreur.

Avec l’espèce humaine, son immaturité néonatale, la complexité de son contexte social et linguistique, ce mécanisme se trouve pris en défaut ou détourné de son sens premier. Enfermé dans un « moi-tout » sensori-perceptuel, le bébé aura sans doute du mal à décoder ses « marqueurs » instinctifs et à ne pas être détourné.

Le déterminisme premier de notre personnalité primaire nous paraît donc être devenu essentiellement aléatoire et cette dérive s’accroît avec l’évolution exponentielle de notre culture mondialisée. Ce jeu de hasard biologique aurait pour effet principal (néo-fonction phylogénétique ?) de diversifier nos potentialités biologiques et socioprofessionnelles, d’élargir ainsi le périmètre d’adaptation du groupe et de l’espèce. Ce qui resterait positif au sens darwinien du terme.

Les personnalités secondaires

La potentialisation des synapses de Hebb

Un neuropsychologue canadien, Donald Hebb, formulait en 1949 une théorie de l’apprentissage construite sur la notion de potentialisation des synapses. Il supposait notamment que, lorsque deux neurones sont activés simultanément, la force de leur liaison, appelée « poids synaptique », augmente ; au contraire le découplage de leurs stimulations le diminue.

Cette réversibilité initiale de la mémoire des réseaux tend toutefois à perdre de sa plasticité avec le temps. En effet, l’entrée répétée d’une même information recrutant le même réseau neuronal en renforce les liaisons et la

cohésion. Le souvenir tend à se fixer dans ses diverses composantes sensorielles, émotionnelles ou cognitives. Une stimulation partielle du réseau suffit à stimuler tout le réseau, ce qui explique une partie des illusions mémorielles : nous avons « vu » ou « entendu » ce qui ne s'est pas passé, nous pouvons visualiser des images à travers des évocations... Les avantages et inconvénients des réseaux neuronaux sont justement de relier de façon probabiliste des éléments disjoints mais initialement partie d'un tout, ce qui nous permet par exemple de reconnaître une personne rencontrée il y a longtemps.

La potentialisation à long terme facilite ainsi la transmission des influx pendant des semaines ou des mois. Des processus identiques concernant l'inhibition à long terme existent, ce qui augmente la complexité du stockage. Ces mécanismes sont particulièrement présents dans l'hippocampe, le cortex temporal para-hippocampique ou le gyrus cingulaire.

Chez l'homme ou le primate, le cortex préfrontal est au cœur de la mémoire de travail qui traite un grand nombre d'informations simultanées, actuelles ou remémorées. Ici tout est à nouveau trié et les données non pertinentes sont en partie éliminées. La plasticité permise par le mécanisme du poids synaptique, modulable et réversible, explique le rôle essentiel de cette mémoire dans les fonctions cognitives supérieures, telles le raisonnement logique, la vision stratégique et plus généralement dans tout ce qui demande une attention intense et prolongée (Dehaene S., Changeux J.-P., 1989¹⁷).

Le système des réseaux permet de traiter simultanément de nombreuses informations et de reconstituer une information complète en temps réel, des formes ou structures complexes comme un visage, perçues sous des angles différents dans des contextes changeants. Comme ces réseaux relient des territoires neuronaux très divers, ils peuvent expliquer la polymorphie naturelle de nos ressentis (polysensoriels, affectifs, moteurs, verbaux, cognitifs).

Pourquoi les personnalités secondaires sont-elles surtout « négatives » ?

Nous avons décrit notre vision de l'empreinte, ou mémorisation primaire, et notamment les raisons pour lesquelles le cerveau idéalisait rétrospectivement des expériences vécues, même négatives et douloureuses, sauf

cas extrêmes sortant de la « bande passante adaptative du système », et de quelle manière il le ferait. Au-delà des trois premiers mois de l'empreinte générale et des empreintes particulières pouvant perdurer quelques années, ce sont les mécanismes de la mémorisation adulte ou secondaire qui se mettent en place, et c'est alors et alors seulement que nous envisageons comme possibles d'éventuelles constitutions de pathologies psychologiques.

Mais avant de faire le bilan de la psychophysiopathologie post-empreinte, nous allons revoir et développer les mécanismes mémoriels susceptibles d'être impliqués dans la constitution de la personnalité secondaire :

1. La potentialisation des synapses stabilise de façon durable une connexion et par extension construit les réseaux neuronaux. Elle est de nature associative et statistique, ce qui signifie que la répétition de l'influx et des « coïncidences » tend à fixer toujours davantage une connexion fonctionnelle dont la déprogrammation sera en conséquence de plus en plus difficile. Ce mécanisme est à impliquer dans la constitution d'une personnalité secondaire et sa rigidification tardive.
2. La mémorisation est de nature extensive et toute stimulation en un point du réseau peut le déclencher en entier, ce qui augmente la probabilité de recrutement erroné ou imaginaire, par simple évocation ou même confusion d'une apparence.
3. Si la mémoire à court terme n'est pas concernée (directement), la mémoire à long terme l'est à l'évidence. Plus encore que la mémoire hippocampique qui n'excède pas 6 à 12 mois, la mémoire à long terme, essentiellement néocorticale, peut stocker des informations définitives.
4. La mémoire implicite *i. e.* inconsciente, quoique partiellement conscientisable avec efforts et persévérance, est par nature difficile à contrôler. Elle partage, rappelons-le, ses circuits (anciens phylogénétiquement) avec la mémoire émotionnelle.
5. La mémoire explicite intervient lors de la remémoration. C'est le « canal » le plus utilisé par bon nombre de psychothérapies, basées sur la conscientisation, la verbalisation, la réflexion sémantique. La psychanalyse emprunte plutôt la mémoire épisodique et le cognitivisme (TCC*) la mémoire sémantique.
6. La mémoire de travail sert de levier à la remémoration pour la reconsidérer, la renégocier avant d'en modifier le réarchivage. Elle tend à

« défixer » et repositionner « en temps réel » tout au long de la vie ce qu'il y a d'inadapté dans nos programmations (Fuster J., 1995-1997).

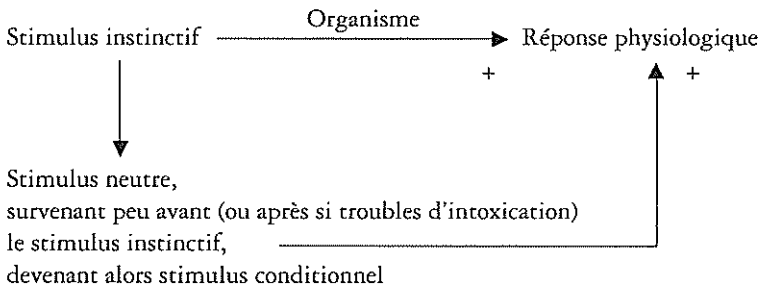
7. La bascule mode préfrontal/mode automatique décrite en IRM* par Fuster, Posner et Raichle (Posner M.I. et al., 1994¹⁸), que nous avons décrite en clinique par la GMM* (Fradin J. et Fradin F., 2000¹⁹, Fradin J., 2003²⁰) résume d'une certaine façon les mécanismes de la fixation mémorielle et ceux de l'adaptation/créativité.

En amont de ces travaux, des auteurs ont depuis très longtemps décrit les mécanismes qui sont impliqués dans la constitution de la personnalité secondaire et surtout dans sa composante pathologique ou pathogène.

Le réflexe conditionné répondant ou pavlovien

Dès 1890, Pavlov a montré qu'il était possible de relier un stimulus instinctif à un stimulus initialement neutre, par exemple la viande associée à un bruit de cloche, afin d'induire un réflexe conditionné.

Le réflexe de Pavlov



Contrairement aux apparences, le réflexe conditionné pavlovien n'est pas une machine aveugle destinée à coller tout stimulus à une « pulsion » au seul motif qu'une coïncidence aurait pu remplir les conditions initiales de la programmation. Tout d'abord, les conditions requises sont statistiquement assez significatives : il faut 15 à 20 coïncidences successives (14 en expérimentation animale, en conditions parfaitement stabilisées) pour constituer un conditionnement répondant. Ensuite, il faut un certain degré de renforcement *i. e.* de réassociation entre le stimulus instinctif et le conditionnel pour que la programmation se maintienne. Autre sécurité, le réflexe répon-

dant n'associe que certaines catégories de stimulus neutres à un stimulus instinctif donné et dans certaines conditions de temporalité très précises. Par exemple, la cloche s'associe à la viande mieux que la lumière pour stimuler la sécrétion salivaire chez le chien. Le stimulus neutre doit survenir juste avant la présentation de la viande de façon répétée, ce qui exclut en pratique toute rencontre fortuite.

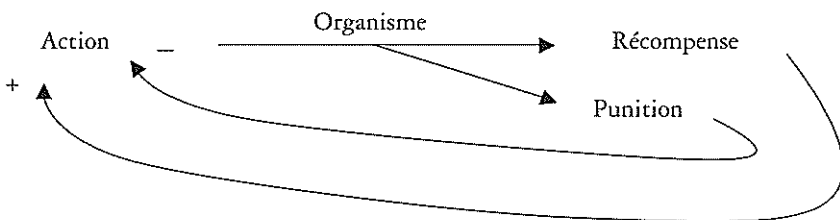
Les éventuels signes d'une intoxication peuvent par contre survenir plusieurs heures après l'ingestion de l'aliment et rendre celui-ci aversif. Dans ce cas, une seule stimulation intense peut suffire pour créer la réponse. Nous voyons donc qu'un certain nombre de garde-fous structurels (instinctifs) existent et empêchent la création ou même le maintien d'un conditionnement inadéquat (sélection darwinienne oblige).

Le réflexe conditionné opérant ou skinnérien

Skinner (Skinner B.F., 1971²¹) a identifié ce qu'il a nommé le conditionnement opérant : un mode d'apprentissage qui associe un stimulus inconditionnel *i. e.* instinctif à une action ; ou plus exactement une action à ses conséquences, comportementales, environnementales et finalement instinctives (satisfaction du besoin ou non). Il a montré que l'animal d'expérience était capable d'initiative, la récompense ou la punition se chargeant d'encourager ou d'éliminer le comportement.

Ce système d'apprentissage par essai/erreur n'est vraisemblablement qu'une des traductions expérimentales ou cliniques de la potentialisation des synapses et de la constitution des réseaux précédemment développés.

Le réflexe de Skinner



Le renforcement du conditionnement skinnérien répond aux mêmes lois que celles du conditionnement pavlovien, à savoir qu'il faut une certaine répétition pour programmer et un certain degré de renforcement positif

ultérieur pour stabiliser et maintenir le conditionnement. En clair, l'acte conditionné (en mémoire implicite) ne se maintient que s'il obtient un bénéfice biologique (le stimulus conditionnel)¹.

Bien entendu, un niveau de fonctionnement aussi ancien phylogénétiquement comporte quelques approximations. En dessous d'un certain niveau de renforcement positif, un conditionnement opérant se désactive ou tout du moins perd de son intensité. Cependant, si la survenue du stimulus est totalement aléatoire, le conditionnement s'immunise *i. e.* se maintient malgré un renforcement faible. Tout se passe comme si la sélection darwinienne nous avait encore une fois protégés contre les principaux risques, afin de prévenir des déprogrammations intempestives d'apprentissages clés. Mais ce mécanisme tolère tout de même un certain « bruit de fond » de coïncidences pures (paramètres non liés), des corrélations non causales ou de ne pas capter à l'inverse des facteurs liés noyés dans un flot de paramètres « pollueurs ».

Si les mécanismes de la potentialisation synaptique expliquent déjà largement les observations de Pavlov et Skinner, les travaux de Joseph LeDoux sur l'amygdale limbique (LeDoux J., 1992²², 1993²³, 1996²⁴) viennent encore éclairer les aspects physiopathologiques qui sous-tendent l'acquisition des peurs conditionnées.

Plus récemment, Eric Kandel et son équipe (Kandel E., 2002²⁵) ont identifié un gène qui code pour la Grp* (*Gastrin releasing peptide*). Après avoir « fabriqué » une lignée de souris mutantes privées de récepteur à Grp*, ils ont constaté que les peurs apprises s'en trouvent fortement renforcées à court et long terme alors que les peurs instinctives sont restées normales, par exemple celle des espaces dégagés. Ces travaux laissent entrevoir la pos-

1. Nous sommes aux antipodes de notre vision de la mémoire d'empreinte qui « idéaliserait » définitivement un stimulus initialement neutre, et le rendrait donc indépendant d'un bénéfice biologique. En le hissant au rang de stimulus « néo-instinctif » (inconditionnel), l'empreinte nous adapterait à l'environnement « générique » (le climat) mais perdrait ses objectifs biologiques de survie immédiate et individuelle (la météo) pour mieux nous intégrer socialement, nous rendre « désintéressé » ou même généreux donc persévérant. Mais ceci n'est pas sans risque : s'oublier, voire se tuer (pour un idéal, aveuglément).

sibilité de nouveaux médicaments (stimulateurs de la Grp*) visant à traiter l'anxiété et les peurs conditionnées, telles les phobies ou les paniques, au niveau du mécanisme même de leur mémorisation.

Concrètement : savoir traiter la phobie

Une conséquence importante des travaux de Skinner est la description puis le traitement comportemental du mécanisme de l'évitement automatique, identifiable cliniquement à la phobie. Il s'agit d'un conditionnement opérant appliqué en situation négative intense. Comme l'indique le schéma précédent, la punition entraîne un retrait. Jusqu'à un certain degré d'intensité, l'apprentissage négatif est réversible ainsi que nous l'avons défini. Par contre, si le stimulus aversif a été très violent, il y a apprentissage d'un échappement (fuite reptilienne) puis d'un évitement pour prévenir toute récurrence. Le sujet se met en position de retrait préventif automatique, associant peur et réflexe de retrait incontrôlable, suivi de soulagement immédiat (récompense de l'évitement). Ce comportement semble très darwinien dans la mesure où tout danger mortel ou perçu comme tel mérite d'être évité de façon absolue ; l'apprentissage ne peut se permettre de vérifier quatorze fois si le danger mortel est bien réel ! Ce qui est très pertinent en contexte sauvage.

La pertinence de ce système est moins évidente en contexte humain civilisé, lorsque la mémoire implicite, phylogénétiquement ancienne et associée au système émotionnel, prend l'ascendant sur les structures supérieures, notamment la mémoire de travail préfrontale, *via* la bascule des modes mentaux (Fradin J., 2000).

Or, à travers le mécanisme de l'évitement automatique auto-récompensé, le système n'est plus « débranchable ». La déprogrammation progressive évoquée précédemment, dans les conditionnements aussi bien pavlovien que skinnérien, nécessite la réexportation du réel, de l'environnement.

En terme de potentialisation des synapses, cela signifie que les non-réassociations de stimulus précédemment associé font baisser le poids de la synapse, donc de l'allumage du réseau associé, *i. e.* du conditionnement. Par contre, l'absence de vérification, contre expérience, ne permet pas de déprogrammer : d'où le système se trouve en quelque sorte « congelé ».

L'évitement crée même un biais renforçateur. L'angoisse, initialement induite par le danger perçu, devient anticipatrice. Sa simple évocation (par

conditionnement pavlovien) peut rallumer le réseau neuronal par stimulation partielle, d'où le rôle de l'imaginaire. Le danger devenu fictif est cependant évité « avec succès » par l'évitement¹, et le soulagement immédiat perçu renforce l'évitement (conditionnement opérant positif).

Pour ces diverses raisons, l'évitement automatique se révèle très fixateur de perceptions et de comportements négatifs définitifs, en tout cas non évolutifs spontanément dans la quasi-totalité des cas. Car la « victime »² fera tout pour échapper à ce qu'elle croit être son danger et/ou son bourreau. La plupart des phobies décrites ne recouvrent pas (ou plus) de risques réels ou du moins les réponses que la phobie y apporte paraissent-elles inadaptées, démesurées, voire dangereuses, invalidantes. À tel point que peu de thérapeutes considèrent aujourd'hui encore que la phobie constitue un comportement de défense utile ou à préserver ; il s'agit tout au contraire de l'emballlement d'un mécanisme archaïque de protection du danger, prompt à réaliser une sorte « d'effet Larsen » neuronal, qu'il convient donc de déprogrammer. Ceci se fait sans risque (selon un certain protocole TCC*) et avec le plus grand bénéfice (90 % d'amélioration ou de guérison) (Wolpe J., 1975²⁶).

L'affrontement comportemental et émotionnel de la peur phobique constitue la réponse adaptée au niveau cérébral concerné *i. e.* la mémoire implicite amygdalienne et son réseau sous-cortical. Il faut en moyenne 15 à 20 séances d'affrontement suivi d'apaisement pour surmonter, le plus souvent définitivement, une phobie.

Si nous avons aussi longuement développé ce mécanisme de l'évitement, c'est que nous le croyons au centre de nombreuses pathologies ; non seulement de la classique phobie mais aussi de la nébuleuse que nous trouvons plus floue des « phobies sociales ». En effet, la peur pour la survie s'y mêle à des sentiments divers comme la peur du ridicule, l'anxiété d'anticipation, la peur de l'échec ou la douleur morale.

-
1. Nous avons déjà évoqué un scénario comparable où nos réponses (les stimulus internes) sont plus programmant que les stimulus externes : c'est notre modèle de personnalités primaires.
 2. Nous employons volontairement le terme de victime pour paraphraser ce que le patient pense de lui-même quand il s'affronte à son objet phobique. En psychopathologie, nous considérons que c'est le comportement qui représente le danger et non l'objet de celui-ci. Nous voyons qu'il y a une nécessité de quelque pédagogie sur ces mécanismes (simplifiés) à partager avec le patient avant d'entamer une thérapie comportementale d'affrontement de la phobie.

Nous sommes donc convaincus, par la théorie et notre pratique clinique, qu'il s'agit d'un conglomerat de « contenants » différents correspondant à des structures cérébrales différentes qu'il convient de clarifier. Pour mémoire, la phobie classique constitue une entité diagnostique stable : peur pour la survie devant un supposé danger (amplification de peurs instinctives telles que serpents, endroits clos, accident, prédation).

Concernant l'ex-phobie sociale, nous proposons comme première entité diagnostique stable le concept de comportement hypo-fonctionnel ou « hypo » (Fradin J., Fradin E., 1992-2004, Fradin J., 1997²⁷, Boiron C., 1998²⁸, Fradin J., Fradin E., 1999²⁹). Il s'agit pour nous d'un comportement d'évitement automatique, semblable en cela à la phobie, mais son objet de crainte n'est plus vital. Il est social : c'est la peur de l'exclusion ou de l'agression sociale. De la peur pour la survie, nous sommes passés au registre du ridicule ou de la honte (Fradin J., 2004a³⁰). Nous pensons que le niveau cérébral impliqué serait ici néo-limbique alors que la phobie relèverait plutôt du paléo-limbique (amygdale).

Et, pour revenir au thème de cet ouvrage, nous voyons dans le comportement hypo-fonctionnel un des pivots de la personnalité secondaire, dans sa facette la plus rigide et pathogène. Nous allons le développer plus longuement infra dans la partie clinique de ce travail.

Avec cette revue des mécanismes de mémorisation impliqués dans la constitution de la personnalité adulte ou secondaire, nous avons matière à expliquer la construction progressive, complexe et parfois contradictoire, d'une « idée de soi, des autres et du monde ». Cette représentation est en constante et naturelle évolution sous l'effet des potentialisations de synapses et constitutions de réseaux qui se font et se défont au hasard des « rencontres », mais elle tend aussi à se figer au fur et à mesure que se fait sentir le poids des vérifications et « pseudo-vérifications » (coïncidences fâcheuses qui « trompent » nos mécanismes neuronaux), comme les renforcements d'évitements « réussis » ou certains déclenchements inappropriés « latéraux et partiels » de réseaux neuronaux.

La « déprogrammation » comportementale nécessite donc à la fois une rupture du cycle de l'évitement, la création d'un champ « d'expérience élargi » à travers une diversification des expériences, pour affiner la pertinence des réseaux et déprogrammer par une activation de la mémoire de travail préfrontal les associations non pertinentes dans la réalité.

Le paléo-limbique

Les aspects neurophysiologiques

Le paléo-limbique ou vieux limbique est sans doute la plus ancienne structure à intervenir directement dans la gestion de la vie sociale humaine. Constituée de noyaux gris inter-reliés par des faisceaux de fibres blanches (comme les lampes des vieux postes radio), sa structure anatomique rappelle en partie celle du reptilien, par opposition aux différents cortex, sortes de circuits intégrés interconnectés par-dessous. L'information de tous les systèmes sensoriels converge vers les noyaux amygdaliens.

L'amygdale

Nous ne parlerons ici que de l'amygdale limbique. L'amygdale est notamment reliée à l'hypothalamus (reptilien). Ses neurones multimodaux, un peu à l'image de ceux des aires préfrontales, peuvent évoquer la cellule de Mauthner, ce neurone géant à l'origine de la réaction de fuite chez le poisson. Lieu d'intégrations multisensorielles d'une grande complexité, ce neurone est à la fois le point de convergence des voies sensorielles et le point de départ du comportement de fuite, dont il constitue en fait le véritable centre décisionnel (Berthoz A., 2003). En tant que tel, il sait à lui seul déterminer et localiser le danger puis fixer la direction et la stratégie de fuite. Les neurones amygdaliens répondent donc à de multiples modalités sensorielles. Chez l'homme, ils nécessitent des stimulations complexes, par exemple des visages, pour être activés.

La destruction de l'amygdale chez le chat lui enlève toute perception de peur et les cris et menaces d'un troupeau de singes ne semblent pas le déranger. Un rat opéré peut s'approcher sans crainte d'un chat anesthésié. D'une manière plus générale, on a constaté que l'ablation bilatérale des amygdales affaiblissait le ressenti émotionnel de nombreuses espèces (syndrome de Klüver-Bucy), notamment négatif, et que la peur apprise était plus spécifiquement concernée que la peur instinctive. Ce qui a été démontré chez le rat et le lapin (Kandel E. et al., 2002). Le comportement d'agressivité est aussi très altéré par une ablation totale selon Karl Pribram (Pribram K., 1954³¹) et des singes dominants opérés deviennent des soumis. Ce qui semble confirmer l'implication de l'amygdale dans les comportements agressifs, associés au maintien de la position hiérarchique sociale.

Des études plus récentes montrent que les noyaux basolatéraux sont plus particulièrement concernés. Leur stimulation électrique ou leur destruction en révèle le rôle central dans l'agressivité offensive, en relation probable avec la connexion directe à l'hypothalamus ou les noyaux du tronc cérébral. Les noyaux cortico-médians ont, quant à eux, une influence inhibitrice sur l'agressivité, et leurs lésions augmentent significativement les comportements d'attaque.

Le rôle de la sérotonine

Nous ouvrons ici une parenthèse concernant la relation de l'agressivité avec la sérotonine. En effet, des neurones contenant de la sérotonine innervent l'hypothalamus et autres structures limbiques associées aux émotions. Ainsi, des souris et rats isolés dans de petites cages pendant quatre semaines deviennent généralement hyperactifs et très agressifs entre eux. Bien que l'isolement n'ait aucun effet apparent sur le taux de sérotonine, on constate néanmoins une diminution de son renouvellement (*turnover*) chez les rongeurs devenus agressifs, et aucune modification chez ceux qui ont conservé leur calme. On a pu noter par ailleurs que l'administration de drogues bloquant la synthèse ou la libération de sérotonine renforçait aussi l'agressivité.

Il a été possible d'établir des relations similaires entre sérotonine et agressivité chez les primates. Dans une colonie de singes, le comportement de dominance est bouleversé par l'injection de produits qui tendent à augmenter ou à réduire la transmission sérotoninergique ; par exemple, une injection de produits chimiques qui réduisent la transmission sérotoninergique transforme les dominants en soumis.

On peut aussi produire une inactivation génique des récepteurs sérotoninergiques chez la souris. Ce sont les souris dites « *knock-out* », privées de l'expression d'un gène codant normalement pour un récepteur sérotoninergique.

Chez l'humain...

Chez l'humain, l'effet de la destruction totale des amygdales est très général, affectant de nombreuses formes d'émotions, dépendantes de circuits distincts à l'intérieur même de l'amygdale. Mais l'effet le plus net est la diminution conjointe de la peur sociale, de la méfiance et de l'agressivité. Antonio Damasio cite le cas d'une jeune femme qui a eu les amygdales limbiques totalement et bilatéralement calcifiées, donc largement détruites (Damasio A.R., 1999). Elle s'est retrouvée dans un état de confiance totale

vis-à-vis des autres, même inconnus, d'où quelques mésaventures. L'auteur en conclut que les amygdales semblent impliquées dans la genèse de la peur sociale.

Par ailleurs, on a noté que les patients porteurs d'un défaut du chromosome X souffrent d'un déficit de matière grise au niveau de l'amygdale et éprouvent notamment des difficultés à identifier les visages qui expriment de la peur. Une patiente atteinte de la maladie d'Urbach-Wiethe (qui entraîne une destruction bilatérale de l'amygdale) arrive difficilement à lire la colère ou la peur en tant que telles sur les visages mais identifie sans peine joie, tristesse ou dégoût. Cette identification est indépendante de la reconnaissance faciale néocorticale et sa mémorisation l'est également des autres mécanismes de mémorisation (McCool, B.A., 2002³²). Autrement dit, c'est, semble-t-il, le comportement agressif social (offensif), sa production, son identification et sa réception (la peur) qui sont profondément altérés, notamment par la destruction des noyaux basolatéraux.

Lorsque l'amygdale humaine est stimulée électriquement dans des interventions chirurgicales sur le cerveau d'épileptiques, certains opérés deviennent anxieux et décrivent une sensation inexplicable de malheur imminent (Kolb B., Whishaw I.Q., 2001³³), la stimulation électrique de la partie latérale de l'amygdale induisant en effet la peur. On note aussi, et c'est le but de l'intervention, une réduction des crises d'épilepsie et de l'agressivité, en même temps qu'une meilleure capacité de concentration.

Pour revenir sur le rôle de l'amygdale dans l'identification des expressions faciales reliées à des émotions, nous noterons que ce rôle a été confirmé par des expériences IRMf* (Bechara A. et al., 1995³⁴). Une autre expérience plus récente réalisée aussi en IRMf* montre qu'elle est par ailleurs beaucoup plus activée par les conditionnements aversifs (photographies associées à de petits chocs électriques) que lors des autres formes de conditionnement.

Enfin, l'amygdale serait aussi impliquée dans la régulation du comportement sexuel, aussi bien chez le mâle que chez les femelles des espèces dont la sexualité n'est pas régulée par les sécrétions d'hormones ovariennes. Plus précisément, cette structure modulerait le degré de motivation sexuelle (Everitt B., 1990³⁵) alors que le comportement d'accouplement relève de l'hypothalamus. En retour, les hormones sexuelles ont un rôle organisateur particulièrement marqué dans la maturation fonctionnelle de l'amygdale, mais aussi de l'hypothalamus, de l'hippocampe et du préfrontal.

L'hippocampe et sa dualité fonctionnelle avec l'amygdale

L'hippocampe participe avec le gyrus cingulaire (néo-limbique) au processus de mémorisation épisodique, celui qui crée nos souvenirs conscients. Ces structures interviennent dans la mémorisation à moyen terme, de trois à six mois, mais ne sont que des intermédiaires dans la mémorisation définitive qui s'effectue dans le néocortex. Malgré sa position anatomique basse, l'hippocampe possède des fonctions conformes à son origine embryologique plus récente que celle de l'amygdale. Son implication dans des fonctions cognitives développées l'intègre plutôt dans une entité que nous qualifions cliniquement de néo-limbique. Ainsi, il intervient dans les processus d'archivage et de rappel conscient de la mémoire épisodique, en étroite collaboration avec les territoires sensori-moteurs conscients et préfrontaux de la mémoire de travail.

L'hippocampe joue un rôle complémentaire à celui de l'amygdale dans la régulation du stress, en exprimant alors de nombreux récepteurs au cortisol. Cependant, la persistance prolongée du stress est susceptible de faire dégénérer certains neurones de l'hippocampe ou de leurs connexions dendritiques. Chez des babouins du Kenya, des mâles subalternes enfermés avec des dominants développent ulcères gastriques, hypertrophie surrénalienne et dégénérescence hippocampique.

En ce qui concerne l'homme, l'IRMf* a permis de mettre en évidence une réduction de taille de l'hippocampe chez le sujet dépressif majeur, atteint de syndrome post-traumatique (Sheline Y.I. et al., 1996³⁶, 2000³⁷). Son rôle dans la gestion du stress est donc antagoniste à celui de l'amygdale, en ce sens qu'il tend à réduire la spirale auto-renforcée du stress et de la dépression à laquelle l'amygdale participe de façon active, induisant des comportements de retrait, comme nous l'avons précédemment développé. Rappelons à ce sujet que Skinner a démontré que les comportements de retrait ou d'échappement lors de situations aversives intenses peuvent donner lieu à des comportements d'évitement automatiques. Véritables cercles vicieux, ils empêchent la déprogrammation du comportement de défense alors que le danger a disparu et que sa perception correspond à une évaluation erronée de la situation.

En conclusion, l'amygdale et l'hippocampe participent à la régulation de l'axe hypothalamo-hypophyso-surrénalien, en l'activant ou en l'inhibant respectivement. Les troubles anxieux sont donc en relation avec une hyperfonction de l'amygdale ou une hypofonction de l'hippocampe. Ces deux

structures sont en interrelation avec le néocortex cérébral. Certains auteurs ont émis l'hypothèse qu'une hyperactivité du cortex préfrontal pourrait aussi générer l'anxiété.

Selon nous :

Régulation sociale néo-limbique	Régulation sociale paléo-limbique
Construite sur l'image, le ridicule, la honte, la fierté et la méritocratie	Construite sur la force, la violence, la peur et la sexualité

Les aspects éthologiques

Nous avons depuis près de quinze ans cherché (Fradin J. et F., 1992-2004) à identifier le rôle et la place potentiels des comportements de type clanique et retenu une grille de lecture constituée d'une représentation à deux axes :

- un axe vertical de dominance/soumission, qui définit le niveau hiérarchique de l'animal ;
- un axe horizontal d'intégration/exclusion qui définit le niveau d'appartenance au clan.

Initialement, nous avons pensé que la « grégarité » humaine (limbique) s'exprimait sur ces deux axes par les vécus suivants :

- axe « vertical » de dominance/soumission : sensation de prétention si l'individu se positionne au-dessus de sa position « permise » et sensation de honte s'il se positionne en dessous ;
- axe « horizontal » d'intégration/exclusion : sensation de fierté si l'individu se positionne plus intégré que sa position « permise » et sensation de ridicule s'il se positionne plus en marge de sa position « permise ».

Nous avons depuis attribué ces vécus au néo-limbique, niveau où nous situons la psychologie « ordinaire », ou névrotique dans sa forme pathologique, selon la classification freudienne : personnalités « basiques » ou « normales », croyances, valeurs, idéaux, comportements hypofonctionnels...

Le paléo-limbique semble de son côté induire des vécus plus archaïques, articulés autour de la notion de peur, qui évoquent ceux du reptilien. En effet, la peur est primitivement associée à une menace grave et immédiate pour la survie individuelle (fuite instinctive). Les faits qui nous ont amenés

à isoler ce vécu du paléo-limbique entrent dans le cadre de la pathologie psychotique ou prépsychotique.

À l'occasion de la prise en charge d'une crise de psychose mélancolique, nous avons reconsidéré le tableau clinique de cette pathologie à travers une réflexion phylogénétique. Les vécus sont nettement sociaux, ils apparaissent pourtant empreints de peur, liés à un sentiment non fondé de faute impardonnable, avec la crainte de sanction grave, une culpabilité insoutenable, l'envie de mourir par indignité. Nous avons alors eu l'idée de revisiter les descriptions classiques des délires à la lumière d'une « pathologie de l'instinct du clan ».

Rappelons que les comportements sociaux chez les mammifères supérieurs sont organisés autour du clan, de la meute. On y décrit des attitudes dominantes et d'autres soumises, et une opposition entre les animaux intégrés et les exclus (de Waal F., 1992³⁸), parmi lesquels on trouve notamment les mâles marginaux, candidats à la dominance en situation d'échec. Chez les primates, un ordre stable de dominance se met en place, sous-tendu par une codification comportementale précise, sans doute largement génétique.

Chez l'homme, il ne fait guère de doute pour nous qu'il existe une trame génétique quelque peu comparable, sous-tendant les multiples variantes culturelles des rituels de la dominance. Les travaux plus anciens de Stanley Milgram (Milgram S., 1974) mettent en évidence le rôle majeur des rapports sociaux, notamment hiérarchiques dans le déterminisme du comportement humain de soumission.

Ainsi, il nous semble que le *primum movens* de tels retournements cognitifs, pathologiques et thérapeutiques pourrait être le changement brutal et « quantique » d'états mentaux sous-jacents (états de stress « reptiliens », ou dominance/soumission paléo-limbique) et non l'infléchissement direct de la pensée par le comportement ou l'inverse.

Bien entendu, nous savons que le néocortex est généralement impliqué dans la survenue des hallucinations. Un cas schizophrénique d'hallucinations visuelles et auditives, jamais médicamenté, a été étudié par IRMf* (Silbersweig D.A. et al., 1995³⁹). Étaient activées des aires d'association visuelles, les aires de l'audition du langage parlé et un ensemble de réseaux sous-corticaux. Le préfrontal, souvent présenté comme la cible principale de la schizophrénie, n'était pas concerné. J.-P. Changeux évoque l'idée que les hallucinations pourraient être des intrusions du sommeil paradoxal dans le champ de la conscience éveillée (Changeux J.-P., 2002).

Les aspects psychopathologiques

Nous avons pour notre part formulé l'hypothèse que :

- les délires seraient les formes extrêmes d'un « positionnement grégaire » primitif, essentiellement instinctif puisque la forme des délires est totalement figée. Ils sont identiques à eux-mêmes en tous temps et en tous lieux depuis les descriptions de l'Antiquité (Hippocrate).
- il existerait des prédélires (personnalités difficiles notamment) et des délires dits unipolaires de :
 - dominance (état maniaque, comportements antisociaux, perversions) ;
 - soumission (troubles obsessionnels et compulsifs ou TOC*, dépression et délire mélancoliques) ;
 - marginalité (mégalo manie, paranoïa) ;
 - intégration (personnalité et délire mystiques).

Les délires constitueraient, selon nous, des messages internes de régulation du positionnement grégaire, au même titre que les rêves sont aujourd'hui considérés comme des *testing* de programmation instinctive de survie, dans l'ontogenèse des comportements. En conséquence, si nous parvenions à perturber ou inverser ces messages en situation pathologique, nous serions peut-être à même de contrôler les troubles du positionnement grégaire, voire d'en modifier progressivement le contenu.

Nous avons ainsi tenté de faire pratiquer des jeux de rôle « antidotes » à des patients prédélirants et même à un cas de délire mélancolique en crise. Il s'agissait d'une patiente suivie depuis longtemps en TNCC*, présentant un lien thérapeutique fort. En simulation théâtrale, avec notre participation très active – *modeling*, préparation, accompagnement pédagogique et cognitif intense – elle devait assumer le rôle d'un personnage au comportement « miroir », *i. e.* pervers ou antisocial, comportement dominant considéré comme incompatible et antidote. Nous avons constaté au fil des exercices mais presque instantanément (en quelques jours) une cassure de l'état prédélirant ou même délirant. La patiente sortait en grande partie ou totalement de ses angoisses par la pratique comportementale de l'état miroir (du positionnement grégaire).

Sur ce sujet, et dans l'ensemble de nos expériences poursuivies depuis six ans, nous avons noté que l'effet se révélait bref, d'un quart d'heure à une

heure dans les cas les plus intenses, de l'ordre de la journée à plusieurs jours pour les plus bénins. Ces derniers sont eux-mêmes souvent des cas d'échecs thérapeutiques partiels à l'approche TCC* ou TNCC* « classiques », avec stagnation fréquente sur une ou plusieurs années, notamment des cas d'anxiété et de culpabilité chroniques, à forte connotation irrationnelle et distorsion cognitive.

Nous avons poursuivi nos recherches, encouragés par l'intensité et la régularité des résultats obtenus. Nous avons alors pu confirmer (à nos propres yeux) l'intérêt d'une telle hypothèse de travail, l'affiner et développer des outils thérapeutiques d'une efficacité prometteuse.

Le positionnement grégaire

Une stéréotypie instinctive

Les vécus du positionnement grégaire du paléo-limbique seraient des stéréotypes presque « parfaits », stables dans le temps et à travers les cultures, vraisemblablement d'origine instinctive, *i. e.* génétiquement programmés, incapables d'apprentissage tant cognitif que comportemental.

Dans les états extrêmes, le comportement échappe à la volonté, même en présence d'un reliquat de conscience, ou devient tout à fait incontrôlable, comme dans le délire, par exemple. Nous voyons là un véritable rapt de la conscience ! Un état mental « extérieur » à l'état mental normal le neutralise et s'installe à sa place. Nous émettons l'hypothèse qu'il serait habituellement régulé et/ou refoulé mais, à un certain degré d'intensité, se produirait une véritable bascule d'états quantiques, dissociés, réalisant un état « schizo ».

Dans cette hypothèse, le délire pourrait constituer un reliquat du vécu normal des mammifères primitifs, dont nous vivrions en « prise directe » les états extrêmes (niveau 5/5 de notre classification infra, *i. e.* délirants). Paradoxalement, nos cousins mammifères inférieurs ne présentent pas de délires. Est-ce donc pour l'humain la résultante sur le paléo-limbique de conflits avec les structures supérieures, néo-limbique et néocorticale, notamment la partie préfrontale ? Ou plus simplement parce que nos cousins mammifères vivent le fonctionnement du positionnement grégaire comme un état normal et dominant alors qu'il s'agit d'un état pathologique chez nous ? Ou plutôt les deux ?

Un apprentissage du positionnement social

Le paléo-limbique ne fait pas l'apprentissage du comportement social mais celui de la position dans le groupe, ce que nous appelons positionnement grégaire. Nous avons préféré le terme de positionnement à celui de position pour souligner le caractère à la fois socialement signifiant de la position ou des stéréotypes comportementaux qui l'expriment et sa stabilité dans le temps. Car bouger dans l'échelle du positionnement grégaire, où chacun garde en l'esprit un reliquat des positions sociales antérieures, n'est pas chose facile, comme nous allons le voir.

Une grande inertie pour assurer une stabilité sociale

Le paléo-limbique apprend peu et lentement. Il faut du temps pour soumettre un enfant dominant, pour donner confiance à un soumis ou intégrer un exclu. Le minimum paraît être de l'ordre de trois à six mois, ce qui correspond au temps de la mémorisation de l'hippocampe (si ses informations ne sont pas transférées dans la mémoire néocorticale à long terme) ou de la stabilisation des effets d'un traitement neuroleptique.

Nous appelons « défausse sociale » le fait d'éviter les symboles visibles du changement de position sociale et/ou les symboles forts, intronisants, valorisants, comme l'autorité, la posture sociale qui sied à la fonction ou encore les médailles, rubans, croix ou autres récompenses de ce genre, décernés de façon plus ou moins spectaculaire ou rituelle, comme si une trop voyante ascension sociale perturbait le récipiendaire, comme s'il ne se sentait pas en mesure d'assumer le changement.

Inversement, une personne humiliée par des actes assimilables à de la dominance paléo-limbique – provocation, viol, dégradation ou mutilation, par exemple – ne se sentira réhabilitée que par la soumission du dominant, quand « justice sera rendue » et « l'affront lavé » de façon claire, totale, socialement visible. En fait, les choses ne sont pas toujours aussi simples, la personne socialement « réhabilitée » ne va pas pour autant retrouver dans l'instant son positionnement grégaire antérieur, elle aura plus ou moins de difficultés à oublier, à ne plus avoir honte, à ne plus avoir envie de se cacher. On peut se demander quel est alors l'impact de la médiatisation actuelle de telles situations sur le positionnement grégaire de la victime ? Va-t-elle plus visiblement « être réhabilitée » ou plus définitivement se sentir « honteuse et dégradée » ?

Ainsi, le positionnement grégaire semble pouvoir bouger plus brutalement à l'occasion d'événements extraordinaires au sens des symboles sociaux – ascension ou dégradation, intégration ou exclusion – puis s'immobiliser à nouveau dans cette position.

Mais comment le positionnement grégaire est-il initialement déterminé ? On peut penser qu'à la naissance ou au tout début de la vie, il va se définir aux premiers contacts avec les membres du clan. Y aurait-il déjà des « jeux » de positionnement grégaire dans l'utérus, entre jumeaux vrais ? Le positionnement grégaire peut-il être modifié à travers une interprétation automatique du comportement de la mère ou l'inverse, en raison d'agressions, de violences qu'elle peut subir ? En d'autres termes, le positionnement grégaire pourrait mémoriser très vite certains événements ou situations clés dans la détermination du rôle social (rôle de marquage ?). Et l'inertie secondaire ne serait pas tant liée à l'incapacité du système à changer rapidement de positionnement qu'à assumer la fonction de stabilisateur social. D'où la possibilité d'exceptions à forte connotation « hiérarchique » paléo-limbique.

Le paléo-limbique serait peut-être le reliquat des origines de la vie sociale, le clan ou la meute en étant les premiers modèles. Au niveau reptilien, les animaux sont solitaires et se mangent les uns les autres, y compris à l'intérieur d'une même espèce. Même les mâles mangent les femelles en dehors de l'accouplement, ou les femelles mangent leurs œufs ou leurs petits. Les quelques agrégats existants sont de la simple coexistence (par exemple, chez les sauriens, les pseudo-troupeaux de dragons de Médine). Peu à peu au cours de l'évolution des espèces, le paléo-limbique aurait permis, en stabilisant les positions hiérarchiques, de limiter les combats, sans pour autant figer les hiérarchies, bien dans son rôle biologique darwinien de protection de l'espèce.

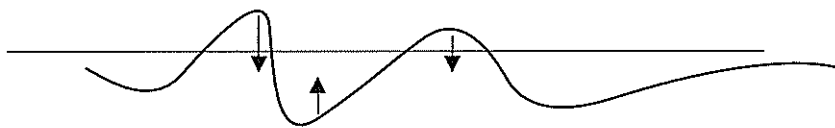
Mais simultanément nous voyons émerger un conflit entre intérêt de l'espèce et intérêt de l'individu, qui jusqu'au niveau de développement reptilien n'était contesté que lors des actes reproducteurs. Avec l'apparition du positionnement grégaire, l'intérêt de l'individu n'est plus ponctuellement contesté, mais il peut l'être durablement pour les soumis et dans une moindre mesure pour les marginaux.

Une mobilité autour d'un point de consigne

Cependant, afin de limiter le risque d'immobilisme, d'inadaptation individuelle ou collective, le positionnement grégaire semble (cliniquement) permettre une certaine mobilité temporelle et spatiale sous certaines conditions. Chacun a la possibilité, sauf crise de positionnement grégaire (voir infra) et s'il en a les moyens, d'adopter le comportement d'une catégorie sociale autre que la sienne (*i. e.* positionnement) et cela pendant un délai d'autant plus long que l'écart avec le positionnement grégaire permis sera faible.

Tout se passe donc comme si on pouvait symboliser mathématiquement ces variations autour d'une valeur moyenne par une somme nulle des surfaces « écart x temps » autour de la position moyenne.

Exemple



Ce système de régulation cybernétique figure une force centripète proportionnelle à la distance de l'éloignement de l'axe qui ramène le comportement vers ce dernier. Il s'agirait d'une sorte d'amortisseur, de pilote automatique permettant de lisser une position sans la figer complètement. Sans doute peut-on expliquer ainsi chez l'animal la relative souplesse d'adaptation collective de la bande ou de la horde dans une situation de danger.

Pour l'individu, ce système semble moins performant. Il n'est pas « facile à vivre » car *l'effet rebond* le ramène à sa place et même au-delà, comme pour l'auto-dissuader de recommencer. On peut noter que la régulation se fait de l'intérieur de l'individu, par une véritable coercition émotionnelle interne, ce qui rend le comportement miroir (dominant face au soumis par exemple) presque redondant (mais d'autant plus puissant puisqu'il rencontre la serrure de sa clé). Le dominant qui fait sa démonstration de force quotidienne face à « sa victime préférée » en position de soumission (le bouc émissaire, *i. e.* un faible, voire très faible) ne prend donc aucun risque !

La biologie regorge pour son compte de telles redondances et autres régulations, que ce soit au niveau des voies métaboliques, à commencer par

l'enzyme, activé par son substrat et freiné par le produit final ou à celui des neurones (Laborit H., 1996).

La mobilité et les effets rebonds peuvent également être spatiaux, et un secteur de notre vie sociale peut fonctionner sur un niveau hiérarchique différent des autres, avec un plus ou moins subtil jeu de compensation. Dans des cas extrêmes, cette mesure compensatoire devient pathologique. Ainsi, avons-nous observé qu'une promotion sociale, brutale et/ou « trop » importante, pouvait entraîner des comportements de soumission allant jusqu'à des dépressions de type (pré)mélancoliques avec culpabilité non fondée et sentiment d'indignité.

Par ailleurs, rappelons que Carol Diener (Diener C., 1996) a montré qu'un événement négatif ne perturberait notre niveau moyen de bonheur que pendant trois à six mois et qu'après il n'en resterait rien.

Nous avons déduit de ce qui précède et de notre expérience clinique qu'il n'existe probablement qu'un seul positionnement grégaire, puisque la régulation semble globale, que tout se passe comme si la somme des positionnements grégaires particuliers constituait le positionnement grégaire moyen.

En d'autres termes, le positionnement grégaire pourrait se représenter comme un fluide, dont le moindre mouvement en un point affecterait tous les autres, sans en modifier pour autant le niveau moyen (centre de gravité). Il serait unique, mais les positions relatives et donc les stéréotypes comportementaux vis-à-vis de chaque membre du groupe seraient multiples, sans constituer pour autant des variables véritablement indépendantes.

Le positionnement grégaire n'est pas une pathologie mais une régulation paléo-sociale

Même s'il peut engendrer des troubles, le positionnement grégaire n'est pas selon nous une pathologie. On peut donc apprendre à le gérer, ce que font sans doute de nombreuses personnes empiriquement (certains exercices comportementaux d'affirmation de soi, « cri de ralliement » des militaires ou des All Blacks néo-zélandais avant un match de rugby, comme nous l'avons vu).

C'est un régulateur, un stabilisateur de l'humeur, qui peut néanmoins sous-tendre, au niveau des structures supérieures, des fluctuations psycho-

logiques irrationnelles, tout à fait inexplicables dans les dimensions « psychologique » ou logique (car elles sont de l'ordre d'un système auto-régulé).

En l'état actuel de notre travail, nous essayons d'agir en perturbant les « messages internes » du système grâce à ce que nous pensons être des signaux paradoxaux. En effet, l'observation clinique nous permet d'imaginer qu'il existe spontanément une ré-émission permanente de messages internes de régulations du positionnement grégaire, pour corriger les effets des fluctuations de l'environnement social réel.

Ces messages internes peuvent engendrer des vécus :

- d'autosatisfaction ou moquerie par rapport aux autres, pour la dominance ;
- de culpabilité ou fascination par la force et la violence perverse, pour la soumission ;
- de méfiance ou victimisation, pour la marginalité ;
- d'aisance, confiance aveugle, voire illumination, pour l'intégration.

Lorsque le système est en déséquilibre, le positionnement grégaire semble tenter de corriger la position par l'émission de ces messages internes et, si cela ne suffit pas, par des comportements congruents à destination des autres.

La régulation du positionnement grégaire est construite sur le vécu de peur

Le vécu central du positionnement grégaire du paléo-limbique est la peur. C'est une des raisons pour lesquelles nous impliquons les structures paléo-limbiques dans cette physiopathologie, parce que la peur est un vécu très ancien, initialement reptilien, telle la fuite instinctive.

Au stade évolutif du paléo-limbique, le comportement social des mammifères est primitif, balbutiant. Dans le troupeau les faibles sont à la merci des dominants, d'où les vécus de peur. Nous voyons ainsi un rapprochement probable entre la contiguïté et même la continuité anatomique des structures reptilienne et paléo-limbique et les messages aversifs internes qui génèrent eux aussi des vécus de peur.

Par opposition, nous verrons que le mode néo-limbique ne génère pas ce vécu de crainte vitale à l'égard des congénères, notamment ceux du clan.

Pour nous, le vécu clé de ce dernier est en effet celui des « valeurs ». Autour de lui s'articulent une méritocratie et des exclusions d'images basées sur le mépris et la ridiculisation de valeurs d'autres clans, eux-mêmes méprisés. Il n'y a pas ici de menace pour la survie, le congénère n'est pas agressif, le soumis est même considéré comme « gentil » et « méritant ».

L'intégration sociale se poursuit d'ailleurs et s'affine au fur et à mesure que l'on s'élève dans les structures cérébrales, tout en réintégrant progressivement l'individu. Ainsi, pour poursuivre cette illustration évidemment très simpliste, nous supposons que le néocortex spécialisé « invente » les arts et sciences qu'il partage en société et le néocortex préfrontal acquiert la représentation de l'autre comme un autre soi-même d'où l'apparition du tact, du respect et des sentiments (Damasio A.R., 1995).

Description clinique des quatre polarités du positionnement grégaire

L'expérience clinique actuelle que nous possédons des vécus du positionnement grégaire nous a permis de les classer selon quatre polarités, auxquelles nous avons déjà fait plusieurs fois allusion, à savoir la dominance, la soumission, la marginalité ou exclusion et l'axialité ou intégration.

Réflexions et perspectives psychosociales

Tout le monde s'accorde à admettre que les sujets mélancoliques, pré-mélancoliques (soumission) ou paranoïaques (marginalité) ressentent une forte souffrance. Les patients qui sortent de crises aiguës disent sortir de l'enfer. On peut penser qu'ils sont irresponsables et victimes à part entière de telles crises et de leurs effets. Mais qu'en est-il au juste de la capacité d'auto-contrôle d'un sujet en crise de dominance ? Question bien embarrassante quand on sait que conscience et volonté résultent d'un fonctionnement mental en équilibre instable entre des « dynamiques » internes plus ou moins divergentes. On sait aussi que de banales sautes d'humeur, liées au stress, pâles copies des crises intenses de positionnement grégaire, ne sont pas toujours faciles à enrayer.

Selon notre expérience en thérapie du positionnement grégaire (presque six ans), une crise de dominance semble effectivement beaucoup plus difficile à contrôler qu'une colère reptilienne même intense. La justice considère pourtant volontiers que l'acte délictueux commis sous l'emprise de la

Tableau récapitulatif des hypothèses de gradations des quatre polarités du positionnement grégaire du paléo-limbique et des personnalités difficiles selon la TNCC*

Caractéristiques communes	Dominant	Soumis	Marginal (ou exclu)	Intégré (ou axial)
Personnalités potentiellement associées ou induites	Personnalité antisociale Personnalité narcissique (?)	Personnalités obsessionnelle (?) et dépressive (?)	Personnalités schizoïde (?) et paranoïde (?)	Personnalité mystique (?)
Pathologies potentiellement associées ou induites	Délire antisocial Délire maniaque Érotomanie Kléptomanie Exhibitionnisme	Anxiété diffuse TOC* Paniques Dépression et délire mélancoliques	Délire paranoïaque Mégélanie	Délire mystique
Niveau 1 Alibis et actes socialement acceptables (mais sous-tendus par une impulsion irrationnelle invisible et socialement non assumée)	Flatteuse et jeux de séduction cherchant une désaturation de la confiance en soi (par alternance de « chaud et froid »)	Perfectionnisme par crainte excessive de la faute Crédulité vis-à-vis des dominants	Malaise sans objet à partager l'intimité Prise de distance « introvertie » par rapport au groupe	Aisance sans objet à partager l'intimité Intégration spontanée dans le groupe connu ou inconnu
Niveau 2 Alibis et actes irrationnels (sous-tendus par une impulsion irrationnelle visible mais non assumée)	Manipulation consciente des sentiments cherchant une aliénation (par culpabilisation et apitoiement)	Servilité par rapport aux dominants Sensibilité à l'égard de leurs souffrances réelles ou supposées	Sensation de perte de contact avec les autres, comme si un sens caché échappait	Sensation de perception intime d'un sens caché des autres et des choses

Caractéristiques communes	Dominant	Soumis	Marginal (ou exclu)	Intégré (ou axial)
Niveau 3 Affichage social, dans le discours, des « intentions » de l'état	Ridiculisait du faible Recherche de sa déstabilisation psychologique et sociale	Superstition Crainte « assumée » du bonheur Crainte irrationnelle d'une sanction	Discours mégalomane par perte de la sensation de l'autre, comme s'il était inconstant, vide de pensées	Discours de « gourou » « Lecture mentale » Sensation de communiquer avec les gens sans mots
Niveau 4 Actes impulsifs et peu contrôlables, dont les mobiles sont conscients mais non encore « assumés » socialement	Actes violents et inquiétants contre des objets, associés à un mutisme ou des sous-entendus obscurs, cherchant à inquiéter	Attaque de panique Peur de devenir fou Culpabilité déraisonnable avec idées non avouées de suicide ou d'automutilation	Sensation d'exclusion, de ne pas comprendre un sens caché	Sensation de communiquer, parler avec les choses
Niveau 5 Affichage social, dans les comportements, des intentions de l'état, allant jusqu'au prédelire et délire (= rapt de la conscience) Stéréotypie générique révélant la nature du trouble (paléo-limbique)	Sadisme Cruauté Discours mêlant rires, sarcasmes, violences, vulgarité, affichant la perversion du plaisir à faire souffrir le faible, cherchant à terroriser	Actes d'automutilation ou suicide	Sensation d'être l'objet d'un complot Agression à l'égard du pouvoir ou de ses représentants	Sensation d'être connecté à l'univers

colère entre dans le cadre d'un « délit ou crime passionnel », d'où le bénéfice de « circonstances atténuantes » et d'une peine allégée, alors que le dominant du paléo-limbique qui s'affiche avec son habituelle mise en scène, son arrogance, son faux calme affiché, désireux avant tout de déstabiliser et d'inquiéter, n'incitera guère à la clémence en cas de délit. Public, jurés et juges seront sans doute d'autant plus durs dans leur sentence que le personnage paraîtra peu fiable, inspirera la peur et fera craindre, non sans raison, une récidive.

Le stéréotype instinctif de la dominance intervient sans doute également dans la constitution des personnalités dite « difficiles », voire pathologiques. Celle-ci est périodiquement aggravée par des effets rebonds qui viennent de façon paradoxale sanctionner les efforts de contrôle ou de normalisation du sujet ! Un sujet qui est donc doublement pénalisé puisqu'il est programmé pour faire peur, insécuriser, agresser.

Les problématiques posées précédemment peuvent probablement trouver leur issue dans l'ouverture préfrontale, dans sa capacité à engendrer la culture, l'éducation, l'autorégulation de nos structures anciennes. Sans idéalisme, nous pensons toutefois que nous ne pourrions maîtriser les impulsions profondes que par leur connaissance et leur gestion multifactorielle, scientifique, médicale, psychologique, pédagogique, psychologique, humaine.

Victor Hugo disait : « *Quand on ouvre une école, on ferme une prison.* » Cela reste sûrement d'actualité, il faut simplement poursuivre le chemin, qui s'éclaircit plus qu'il n'y paraît... à l'échelle des siècles. Les neurosciences devraient nous permettre d'accélérer le pas (Fradin J., Le Moullec F., 2003⁴⁰).

-
1. Damasio A.R., *L'erreur de Descartes*, Odile Jacob, Paris, 1995.
 2. Goleman D., *L'intelligence émotionnelle, comment transformer ses émotions en intelligence*, Robert Laffont, Paris, 1997.
 3. Greenspan S., *L'esprit qui apprend, affectivité et intelligence*, Odile Jacob, Paris, 1998.
 4. Laborit H., *L'inhibition de l'action. Biologie comportementale et physio-pathologie*, Masson et les Presses de l'Université de Montréal, 1986.
 5. Olds J. Milner P., « *Positive reinforcement produced by electrical stimulation of septal area and other regions of rat brain* », *J. Comp. Physiol. Psychol.*, 47, p. 419-27, 1954.
 6. Folkow B., Rubinstein E.H., « *Cardiovascular effect of acute and chronic stimulations of the hypothalamic defense area in the rat* », *Acta Physiol. Scand.*, 28, p. 48-57, 1966.

7. Gray J.A., *The psychology of fear and stress*, Weidenfield and Nicolson, Londres, 1971.
8. Fradin J., Fradin F., *La thérapie neurocognitive et comportementale (ex-psychophysio-analyse), une nouvelle vision du psychisme issue des sciences du système nerveux et du comportement*, Publibook, Paris, 2004 (précédentes éditions : 1990-92).
9. Tinberger N., *Social behavior in animals*, Chapman and Hall, Londres, 1990.
10. Wilson E.O., *Sociobiology*, The Abridged Edition, Cambridge, 1975, Mass., The President and Fellows of Harvard College, *La sociobiologie*, Le Rocher, Paris, 1987.
11. Wright R., *L'animal moral. Psychologie évolutionniste et vie quotidienne*, Michalon, Paris, 1995.
12. Tinbergen N., « On aims and methods of ethology », *Z. Tierpsychol.*, 20, p. 410-433, 1963.
13. Lorenz K., *Essai sur le comportement animal et humain*, Le Seuil, Paris, 1970.
14. Anzieu D., Bowlby J., Chauvin R., Duyckaerts F., Harlow H.F., Koupennik C., Lebovici S., Lorentz K., Malrieu P., Spitz R.A., Widlöcher D., Zazzo R., *L'attachement*, Delachaux et Niestlé Spes, Paris, 1979.
15. Ono Y. et al., « Dimensions of temperament as vulnerability factors in depression », *Molecular Psych.*, 7, p. 948-953, 2002.
16. Cyrulnik B., *Les vilains petits canards*, Odile Jacob, Paris, 2001.
17. Dehaene S., Changeux J.-P., « A Simple Model of Prefrontal Cortex Function in Delayed-Response Tasks », in *Journal of Cognitive Neuroscience*, 1, 3, p. 244-261, 1989.
18. Posner M.I., Raichle M.E., *Images of mind*, W.H. Freeman & Co., New York, 1994 ; *L'esprit en images*, De Boeck Université, Paris, Bruxelles, 1998.
19. Fradin J., Fradin F., *La gestion des modes mentaux*, IME Éditions, Paris, 2000.
20. Fradin J., « Gestion du stress et suivi nutritionnel », *Médecine et Nutrition*, Paris, 39, 1, p. 29-33, 2003.
21. Skinner B.F., *L'analyse expérimentale du comportement*, Dessart, Bruxelles, 1971.
22. LeDoux J., « Emotions and the limbic system concept », in *Concepts of Neuroscience*, 2, 1992.
23. LeDoux J., « Emotional memory system in the brain », in *Behavioral and Brain Research*, 58, 1993.
24. LeDoux J., « Sensory system and emotions », in *Integrative Psychiatry*, 4, 1996.
25. Kandel E., « Howard Hughes Medical Institute », Cell, 2002.
26. Wolpe J., *Pratique de la thérapie comportementale*, Masson, Paris, 1975.
27. Fradin J., *La psychophysio-analyse, Théorie de la pratique*, Paris, 1997.
28. Boiron C., *La source du bonheur est dans notre cerveau*, Albin Michel, Paris, 1998.
29. Fradin J., Fradin F., « Théâtre en entreprise, 20 jours de formation comportementale et cognitive en art-thérapie chez 21 dirigeants et cadres supérieurs de la direction régionale d'un laboratoire pharmaceutique », *Rev. Fse de Psych. et de Psychol. Clin.*, 31, 3, p. 82-92, 1999.
30. Fradin J., *Évitement social et troubles du comportement alimentaire*, IME Éditions, Paris, 2004.
31. Pribram K., 1954.
32. McCool B.A., « Scientists uncover much of enigma surrounding the brain's amygdalia », *Update NY Acad. Of Sc.*, 11, p. 10-11, 2002.
33. Kolb B., Wishaw I.Q., *An introduction to brain and behavior*, Worth Publishers, New York and Basingstoke, 2001 ; *Cerveau et comportement*, De Boeck et Larcier, Paris et Bruxelles, 2002.
34. Bechara A. et al., « Double dissociation of conditioning and declarative knowledge relative to the amygdala and hippocampus in humans », *Science*, 269, p. 1115-1118, 1995.

35. Everit B.J., « *Sexual motivation : a neural and behavior analysis of the mechanisms underlying appetitive and copulatory responses of male rats* », *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*, 14, p. 217-32, 1990.
36. Sheline Y.I. et al., « *Hippocampal atrophy in recurrent major depression* », *Proc. Nat. Acad. Sci. USA*, 93, p. 3908-3913, 1996.
37. Sheline Y.I., « *3-D MRI studies of neuroanatomical changes in unipolar major depression : the role of stress and medical co-morbidity* », *Biol. Psychiatry*, 48, p. 791-800, 2000.
38. De Waal F., *De la réconciliation chez les primates*, Flammarion, Paris, 1992.
39. Silbersweig D.A. et al., *A functional neuroanatomy of hallucinations in schizo-phrenia*, *Nature*, 378, 176-179, 1995.
40. Fradin J., Le Moullec F., *Paradoxes de la violence contemporaine*, IME Éditions, Paris, 2003.

Glossaire

Caractère : voir personnalité secondaire.

Cerveau : c'est l'ensemble des neurones regroupés en organe et leurs interconnexions. Chez l'humain, on entend ordinairement par cerveau le système nerveux central contenu dans la boîte crânienne. Cependant, nous employons souvent ce terme dans un sens plus restrictif et simplificateur pour désigner des « territoires cérébraux » disposant d'une relative identité (anatomique et fonctionnelle) issue de l'évolution des espèces (phylogénèse). C'est Paul D. MacLean qui a le premier proposé une telle vision relativement discontinue du cerveau. Il l'a qualifié de triunique, comme s'il était la résultante d'un empilement de structures successives, largement mais incomplètement intégrées (complémentaires mais aussi parfois conflictuelles). Bien que cette vision ait été un temps largement contestée, les résultats récents de l'imagerie cérébrale redonnent du crédit à la notion de territoires spécialisés, voire conflictuels.

Cerveau limbique : partie du cerveau située autour de la partie médiane (au-dessus et en dessous du corps calleux, ce faisceau de fibres nerveuses qui relie les deux hémisphères). Elle mémorise les expériences sensibles (plaisirs/déplaisirs) et les « stocke » sous forme d'émotions (désirs/appréhensions) puis de motivations plus stables (personnalités).

Cerveau préfrontal : partie la plus récente et intelligente du cerveau, située juste derrière le front. De par son importance (près de 20 % de la masse cérébrale qui ne sert qu'à penser et anticiper) et l'étendue de ses interconnexions, elle réalise la synthèse entre les besoins biologiques immédiats, les expériences émotionnelles et l'adaptation « en temps réel » à l'environnement. Son caractère inconscient peut surprendre (on a cru longtemps qu'elle était au cœur de la conscience). Il explique sans doute le caractère encore largement imprévisible de l'intelligence humaine.

Cerveau reptilien : partie la plus ancienne du cerveau, celle qui transcrit nos besoins biologiques en « pulsions », de vie (respirer, manger, boire, dormir, se reproduire, se cacher ou se mettre au frais selon les conditions climatiques...) ou de survie (fuir, lutter, s'inhiber). Nous sommes souvent sous dépendance reptilienne lorsque nous agissons par impulsions ou réactions « épidermiques », à la recherche de satisfactions ou soulagements immédiats. Ainsi, la colère (lutte) nous permet parfois de franchir une timidité (limbique) pour exprimer un désaccord « refoulé ». Certains parlent alors de « bon stress »... mais il vaut toujours mieux résoudre ses problèmes de fond !

Contenant : étymologiquement, le contenant est le récipient qui retient un contenu, comme un liquide. Ici, le terme sert à illustrer un concept abstrait : le contenant décrit une fonction au sens mathématique qui traite une variable. Dans le cas particulier, c'est la façon spécifique dont l'information est traitée (déformée) par telle ou telle structure cérébrale. Par exemple, une discussion contradictoire vécue en contenant préfrontal (curieux et ouvert) sera passionnante. En contenant néo-limbique, elle risque au contraire d'être plutôt pénible ou conflictuelle (vexations réciproques, difficulté à reconnaître ses erreurs, etc.), plus passionnée que passionnante ! Le contenant est génétiquement et structurellement prédéfini, il permet en cela de l'identifier (une personnalité se diagnostique au même titre qu'une phobie ou qu'une colère). Le terme de contenant est pour nous synonyme de mode mental.

Contenu : c'est le complément du précédent, à savoir l'information traitée par un contenant ou mode mental. Le contenu constitue une large partie de notre culture et expérience individuelle, virtuellement infinie, qui fait de nous des êtres uniques. La véritable invention de l'intelligence, c'est ce qui n'est pas prédéfini par... les contenants.

Émotions primaires : terme emprunté à Antonio R. Damasio. Les émotions primaires ou universelles (ou encore appelées basiques) les plus répandues sont au nombre de six : bonheur, tristesse, peur, colère, surprise, dégoût. Elles sont communes aux êtres humains appartenant à diverses cultures ainsi qu'aux espèces non humaines. Elles s'apparentent à ce que nous avons appelé les méta-pulsions (voir ce terme).

Émotions sociales : autre terme emprunté à Antonio R. Damasio. Les émotions sociales ou secondaires incorporent largement les émotions primaires mais en étant plus nuancées selon les règles de vie implicites ou

explicites induites par les groupes sociaux auxquels les individus appartiennent. Ces émotions sont, par exemple, chez l'homme : la sympathie, l'embarras, la honte, la culpabilité, l'orgueil, l'envie, la gratitude, l'admiration, l'indignation, le mépris... Les émotions sociales ne sont en aucun cas limitées aux humains, tout groupe, quel qu'il soit, induit des émotions sociales d'appartenance à celui-ci.

États dits empêchés : états pulsionnels (reptiliens ou autres) correspondant à des expériences négatives. On parle par exemple de Fuite Empêchée (reptilienne) lorsque toute issue est barrée et que l'animal ou l'humain angoissé cherche à se cacher. Les personnalités néo-limbiques dites empêchées qui en sont dérivées correspondent à ce que l'on regroupe ordinairement sous le terme d'introversion. À noter qu'il s'agit ici d'introversion « véritable » (le sujet préfère réellement l'autonomie) et non d'extraversion refoulée (le sujet se sent exclu mais n'ose pas affronter le contact).

États dits réussis : états pulsionnels (reptiliens ou autres) correspondant à des expériences positives. On parle par exemple de Fuite Réussie lorsque l'animal ou l'humain réussissent à échapper à un danger, réel ou supposé. Les personnalités néo-limbiques dites réussies qui en sont dérivées correspondent à ce que l'on regroupe ordinairement sous le terme d'extraversion.

Méta-pulsions : pulsions reptiliennes qui, en tant que telles, ont une intensité toute « primitive ». À l'intérieur même de ce cadre reptilien, elles ont un statut particulier et prioritaire : celui de la survie, celui des pompiers qui actionnent leurs sirènes et que l'automobiliste moyen laisse passer. En tant que système d'alarme, elles supplantent et asservissent, toutes affaires cessantes, toutes les autres pulsions à leurs nécessités de l'instant. Elles sont au nombre de quatre : l'anxiété (état dit de fuite), l'agressivité (état dit de lutte), le découragement (état dit d'inhibition de l'action) ou le bonheur (état dit d'activation de l'action). Elles modifient ainsi en profondeur toutes nos autres pulsions « basiques », comme le sommeil, l'appétit, la sexualité... Elles s'avèrent donc particulièrement programmant au point de venir, littéralement, « s'imprimer » dans notre cerveau limbique, au moment où celui-ci est en pleine maturation pour former les personnalités.

Mobiles : ressorts ou paramètres actifs qui sont à l'origine de nos motivations profondes et durables, spontanées. Nos mobiles nous donnent la capacité d'agir spontanément avec un plaisir empreint de calme parce qu'ils correspondent à ce à quoi nous adhérons personnellement, indépendamment de toute influence familiale, sociale ou culturelle.

Motifs : raisons ou paramètres actifs qui sont à l'origine de nos motivations superficielles et instables, opportunistes, nécessaires ou conditionnelles. Nos motifs nous incitent à agir par opportunisme, nécessité ou intérêt (attente d'un bénéfice extérieur à l'action en elle-même), parfois avec un plaisir non dépourvu d'excitation ou d'anxiété (par appréhension de l'échec ou de la frustration toujours possible ou par usure), parfois avec un réel déplaisir parce qu'ils ne correspondent pas foncièrement et totalement à ce que nous sommes, mais à ce que nous avons appris des influences familiales, sociales ou culturelles.

Motivation négative : « Je n'aime pas être seul, et je vais éviter de devoir me débrouiller seul », donc... « essayer d'évoluer en équipe ». En pratique, les caractères prédisposent, avec l'âge, à des motivations négatives, car les échecs découragent plus fortement et plus longtemps que les succès n'encouragent (pour des raisons biologiques d'adaptation au milieu).

Motivation positive : « J'aime partager, évoluer en équipe et je suis donc motivé pour m'y intégrer. » En pratique, les tempéraments semblent davantage prédisposés à des motivations positives stables (les vocations) que les caractères, qui peuvent aussi générer de telles motivations mais « sous condition » (la réussite). Avec l'âge, les motivations positives liées aux tempéraments l'emportent nettement sur celles issues des caractères.

Motivation profonde : c'est une motivation provenant de la personnalité primaire ou tempérament, qu'elle soit exprimée ou refoulée. Identifier une personnalité primaire refoulée et la « revaloriser » peut permettre de redonner de la motivation à ceux qui sont... démotivés.

Néocortex préfrontal : voir « cerveau préfrontal ».

Période de l'apprentissage adulte : nous entendons en fait par ce terme très imparfait tout l'apprentissage qui suit... l'empreinte périnatale (jusqu'à trois mois après la naissance) !!! En effet, les mécanismes neuro-naux qui sous-tendent l'apprentissage adulte sont les mêmes tout au long de la vie « post-empreinte », depuis trois mois jusqu'à la mort. Attention toutefois, neuronal ne signifie pas cérébral : le cerveau de l'enfant n'est pas celui de l'adulte, la maturité complète n'est atteinte qu'après 20 ans.

Période de l'empreinte : période périnatale, commençant un peu avant la naissance et surtout se poursuivant massivement jusqu'à trois mois. Plus précisément, certains territoires poursuivent leur empreinte beaucoup

plus tardivement, comme le territoire du langage parlé (11 ans) ou le pré-frontal (25 ans).

Personnalités néo-limbiques : c'est l'ensemble des personnalités décrites dans les parties II et III, à savoir les huit personnalités primaires et les huit personnalités secondaires (voir aussi ces termes). Elles se caractérisent par l'adhésion à des valeurs morales et esthétiques, induisant un système méritocratique dans le groupe social considéré, mais une intolérance à l'égard des autres groupes.

Personnalités paléo-limbiques ou archaïques (ou encore : « paléo-personnalités ») : ce sont les quatre polarités que nous définissons selon les deux axes du positionnement grégaire (voir ce terme), à savoir la dominance et la soumission, d'une part, et la marginalité et l'axialité, d'autre part. Les deux premières définissent le niveau de hiérarchie sociale et se traduisent par un plus ou moins grand degré de confiance en soi. Les deux suivantes décrivent le niveau d'intégration sociale et se traduisent par un plus ou moins grand degré de confiance en les autres. Le système social induit par ce mode mental évoque pour nous le modèle tribal. Son dérèglement sous-tend sans doute les pathologies psychiatriques et les comportements dits de violence.

Personnalités primaires : personnalités issues de la génétique et/ou de la période dite de l'empreinte périnatale (jusqu'à trois mois après la naissance, voir ce terme). Dans notre modèle, elles sont à la fois définitives, en quelque sorte indestructibles. Elles alimentent pour cette raison des motivations positives peu dépendantes du résultat. En d'autres termes, elles permettent une bonne persévérance face aux difficultés durables et à l'échec. Ce terme est synonyme de celui de tempérament.

Personnalités secondaires : personnalités qui se construisent tout au long de la vie dès la fin de l'empreinte (voir ce terme). Elles se caractérisent par le fait que leur motivation positive dépend avant tout du résultat, donc de la continuité des succès. Ceci explique qu'avec le temps, les motivations négatives de ces personnalités secondaires finissent par l'emporter. Ce terme est synonyme de celui de caractère.

Personnalités velléitaires : ce sont des personnalités secondaires « gonflées » culturellement par la mode, l'envie de ressembler à des modèles, idoles, standards sociaux communautaires, et qui correspondent à une dévalorisation de soi et de ses personnalités « vraies » (primaires), aux complexes, etc.

Positionnement grégaire : terme que nous utilisons pour décrire l'attitude sociale « primitive » induite par le fonctionnement de notre « cerveau paléo-limbique » (voir le terme « Territoires paléo-limbiques »). Il est au cœur des mécanismes irrationnels de la confiance en soi et en les autres. Notre « positionnement » décrit quelle place (relativement stable) nous occupons entre des positions extrêmes génétiquement prédéfinies, définissant l'affirmation hiérarchique d'une part et le degré d'aisance dans le groupe d'autre part.

Positionnement social : terme synonyme du précédent, moins « exact » mais socialement plus acceptable !

Préfrontalité : nous la définissons comme l'état mental « issu du cerveau préfrontal ». C'est notre perception du caractère inconnu, complexe ou pour le moins non contrôlé d'une situation, qui recrute l'activité préfrontale. Toutefois, comme cette dernière ne semble pas ou peu consciente, ceci explique sans doute que nos capacités d'adaptation et de créativité puissent paraître aléatoires. Le système social associé à la préfrontalité est celui de l'innovation, la mobilité sociale et professionnelle, l'échange interculturel, l'éthique plutôt que la morale, l'individualisation (plutôt que l'individualisme, reptilien ou paléo-limbique, ou la normalisation sociale, néo-limbique).

Schémas de pensées : trames de pensées relativement stables, définissant et alimentant largement les pensées conscientes d'un individu. Les personnalités constituent une large part de nos schémas de pensée.

Structures néocorticales : partie supérieure du cerveau, qui constitue « l'écorce » des hémisphères. Ce manteau cellulaire est gris comme les corps cellulaires des neurones qui le composent. Il est aussi l'efflorescence la plus récente du système nerveux, en terme d'évolution des espèces. Il sous-tend nos compétences les plus complexes : sensorielles, gestuelles et linguistiques. Sa partie antérieure, dite préfrontale (voir ce terme), constitue le sommet de l'intelligence humaine, à travers aussi bien la créativité que la rationalité, la générosité que l'anticipation ou la vision globale (voir aussi « cerveau préfrontal »).

Tempérament : voir personnalité primaire.

Territoires néo-limbiques : partie la plus récente du « cerveau limbique » située juste au-dessus du corps calleux, dans la fente interhémisphérique. On peut lui attribuer les personnalités primaires (tempéraments)

et secondaires (caractères). Ces dernières sous-tendent les valeurs et la méritocratie. En association avec les territoires néocorticaux sensorimoteurs (médiants, postérieurs et bas), ce « cerveau néo-limbique » constitue le « cerveau automatique » décrit par Posner, au cœur de la conscience et de l'apprentissage « sensible ». D'où la nécessité qui est la nôtre d'illustrer, de visualiser, rendre sensible et désirable le monde pour le comprendre et agir. Ou pour transcrire la pensée préfrontale créatrice lorsqu'elle émerge de l'inconscient.

Territoires paléo-limbiques : partie la plus ancienne du « cerveau limbique » située juste au-dessous du corps calleux (l'ensemble des « deux limbiques », ancien et nouveau, constituant autour de lui un anneau). Il comprend notamment les amygdales limbiques, situées dans la profondeur du cerveau (à ne pas confondre avec les amygdales situées dans la gorge), auxquelles nous attribuons les relations sociales hiérarchiques (voir aussi positionnement grégaire).

Vécus cognitifs et émotionnels sociaux : ce sont les vécus émotionnels éprouvés en relation au groupe, tels que la fierté, l'euphorie ou les emportements collectifs, la moquerie, la honte, le ridicule, la gêne, l'agacement ou encore la culpabilité. Ils sont largement attribuables à l'activité des territoires limbiques.

Vécus émotionnels primaires : voir émotions primaires.

Bibliographie

ALBERT É. et EMERY J.-L., *Au lieu de motiver, mettez-vous donc à coacher !*, Éditions d'Organisation, Paris, 1999.

ANDRÉ C. et LELORD F., *Comment gérer les personnalités difficiles*, Odile Jacob, Paris, 1996.

ASKENAZY P., *Les désordres du travail. Enquête sur le nouveau productivisme*, Le Seuil/La République des Idées, Paris, 2004.

BARATIER J., *L'entreprise contre la pauvreté. La dernière chance du libéralisme*, Autrement, Paris, 2005.

BECK A.T., « *Thinking and depression. Idiosyncratic content and cognitive distortions* », *Arc. Gen. Psychiatr.*, 9, p. 324-333, 1963.

BECK A.T., *Cognitive therapy and the emotional disorders*, Penguin Books, 1989-91.

BOIRON C., *La source du bonheur est dans notre cerveau*, Albin Michel, Paris, 1998.

CHANGEUX J.-P., *L'homme neuronal*, Fayard, Paris, 1983.

CLONINGER C.R. et al., *Nature Genetics*, 12, 3, 1996.

CLONINGER C.R., « *A Psychobiological Model of Personality and Character* », *Archives of General Psychiatry*, 50, 975-990, 1993.

COTTRAUX J., *Les thérapies comportementales et cognitives*, Masson, Paris, 2004.

DAMASIO A. R., *Le sentiment même de soi. Corps, émotion, conscience*, Odile Jacob, Paris, 1999.

DAMASIO A. R., *Spinoza avait raison. Joie et tristesse, le cerveau des émotions*, Odile Jacob, Paris, 2003.

DESBRUSSES L., *L'argent, l'urgence*, POL, Paris, 2006.

DUPUY F., *La fatigue des élites. Le capitalisme et ses cadres*, Le Seuil/La République des Idées, Paris, 2005.

EYSENCK H.J., *The Structure of Human Personality*, Londres, Methuen, 1970.

FRADIN J., LEFRANÇOIS C., FORNETTE M.P., EL MASSIOU F., *Des neurosciences à la gestion neurocognitive du stress*, IME et Université Paris VIII, soumis pour publication à la revue *L'Encéphale*, 2006.

FRADIN J. et FRADIN F., *Personnalités et psychophysiopathologie. Nouvelles hypothèses en thérapie neurocognitive et comportementale*, Publibook, Paris, 2006.

FRADIN J. et FRADIN F., *La thérapie neurocognitive et comportementale*, Publibook, Paris, 2004.

FRADIN J. et LE MOULLEC F., *Paradoxes de la violence contemporaine*, IME Éditions, Paris, 2003.

FRADIN J., « Gestion du stress et suivi nutritionnel », *Médecine et Nutrition*, 39, 1, p. 29-33, Paris, 2003.

FUSTEC A. et FRADIN J., *L'entreprise neuronale*, Éditions d'Organisation, Paris, 2001.

GASPAR L., *Approche de la parole*, Gallimard, Paris, 2004.

GOLDBERG E., *The Executive Brain : Frontal Lobes and the Civilized Mind*, Oxford University Press, New York, 2001.

GOLEMAN D., *L'intelligence émotionnelle. Comment transformer ses émotions en intelligence*, Robert Laffont, Paris, 1997.

HEBB D., *The organization of behavior*, Wiley, New York, 1949.

KAPLAN H.I. et al., « Psychology and Psychiatry : Psychometric and Neuropsychological Testing », in *Synopsis of Psychiatry*, 7^e éd., Baltimore, Williams Wilkins, 1970.

LABORIT H., *La nouvelle grille*, Folio essais, Gallimard, Paris, 1999.

LABORIT H., *L'inhibition de l'action. Biologie comportementale et physiopathologie*, Masson et les Presses de l'Université de Montréal, 1986.

LE BOUCHER E., « Le capitalisme mourra-t-il d'une baisse tendancielle du taux de motivation ? », *Le Monde*, 16 et 17 janvier 2005.

LEDoux J., *Neurobiologie de la personnalité*, Odile Jacob, Paris, 2003.

LEFRANÇOIS C., AMALBERTI R., FORNETTE M.P., EL MASSIOU F., FRADIN J., *A neurocognitive model of stress*, IME et Université Paris VIII, soumis pour publication à la revue *Neuropsychologia*, 2006.

LEYENS J.-P., *Sommes-nous tous des psychologues ?*, Mardaga, 1983.

LIPOVETSKY G., *Le bonheur paradoxal. Essai sur la société d'hyperconsommation*, Gallimard, Paris, 2006.

MAGNIN H., *Ces gens qui ont toujours raison ou comment déjouer les pièges de la mauvaise foi*, Eyrolles, Paris, 2005.

MAIER C., *Bonjour paresse. De l'art et de la nécessité d'en faire le moins possible en entreprise*, Michalon, Paris, 2004.

MALABOU C., *Que faire de notre cerveau ?*, Bayard, coll. Le Temps d'une question, Paris, 2004.

OLDS J. et MILNER P., « Positive reinforcement produced by electrical stimulation of septal area and other regions of rat brain », *J. Comp. Physiol. Psychol.* 47 : 419-27, 1954.

PÉLISSOLO A. et al., *Le modèle de Cloninger appliqué aux toxicomanies*, *Neuro. Psy.*, 13, 24-31, 1998.

PICHOT P., *Les Tests mentaux*, Paris, PUF, 1991.

SKINNER B.F., *L'analyse expérimentale du comportement*, Dessart, Bruxelles, 1971.

WALFORD R. L., *La vie la plus longue*, Robert Laffont, Paris, 1984.

WHITELEY R. et HESSAN D., *L'entreprise orientée clients*, Maxima/Laurent du Mesnil Éditeur, 1997.

Index des mots clés

A

Accompagnement individuel 216
Adaptabilité 185
Affirmation de soi 224
Agressivité 47
Aisance spontanée 224
Ambiance 217
Amygdale 241
 ~ limbique 227
Angoisse 150
Antagonisme 200
Anticipation 173
Anti-Pack Aventure® 123
Anxiété 47
Appréhension 141, 150
Apprentissage
 ~ adulte 71
 ~ émotionnel 181
Assertivité 250
Auto-dévalorisation 47, 150
Auto-évaluation 139
Auto-management 10
Aversion 108

B

Baisse tendancielle du taux
 de motivation 1
Bilan 220
Binarité 248

Bio-systémique 263
Bio-Type®
 ~ primaire 118
 ~ secondaire 200

C

Cadre 217
Caractère 57
Casting 209
Cerveau
 ~ limbique 96
 ~ reptilien 38
Chaîne de filiation 94
Coefficient
 ~ de motivation 152
 ~ de persévérance 152
Cohésion d'équipe 211
Combustion 27
Communication
 ~ authentique 211
 ~ personnalisée 210
Compassion 191
Compatibilité 164
Compétence 72
Complémentarité 216
Complicité 236
Comportement
 ~ négatif 66
 ~ positif 65

Condescendance 218
Conditionnement positif 175, 177
Confiance en soi 221
Confidentialité 184
Conflit de personnalités 89
Connaissance de soi 44
Consanguinité 209
Contenant 27
 ~ motivationnel 214
Contenu 28
Contexte 164
Critères de personnalité 144
Culture d'entreprise 209

D

Darwinisme neuronal 73
Décentration 224
Dédoubllement de personnalités 107
Dédramatisation 216
Délire 292
 ~ mystique 241
Démotivation 88
 ~ animale 176
Dépassement 210
Dépendance 175
Dépression mélancolique 241
Déprime 47
Dépsychologisation 78
Désir 141
Déterminisme 61
Diagnostic intuitif guidé (DIG) 140
Différence 218
Diversité 209
Dramatisation 83

E

Écoute 217, 246
Émotion 17
 ~ primaire 98
 ~ sociale 98

Empreinte 69
Encouragement 177
Endogène 122
Énergie 222
Entreprise
 ~ anorexique 174
 ~ auto-motivée 266
Esprit d'équipe 183
Esthétique 218
État
 ~ « empêché » 106, 201
 ~ « réussi » 105, 201
 ~ d'inhibition de l'action 38
 ~ de fuite 38
 ~ de l'activation de l'action 46
 ~ de lutte 38
 ~ de stress 46
 ~ émotionnel 200
 ~ individualiste 134, 202
 ~ social 135, 202
Éthique 207
Éthologie 274
Étiquette 207
Évitement 78
Excès
 ~ de confiance 223
 ~ de confiance en les autres 223
Exogène 122
Extraversion 104

F

Facteur
 ~ de motivation 169
 ~ direct de motivation 179
 ~ indirect de motivation 171
Fausse personnalité difficile 257
Formation 183

G

Genèse des personnalités 94

Gestion
~ cognitive du positionnement social 243
~ comportementale du positionnement social 249
~ des modes mentaux 41
Grégarité 248

H

Hard 249
Hétéro-évaluation 139
Huit
~ caractères 118
~ tempéraments 115
Humour 216
Hyperémotionnel 243

I

Idéalisation 69–70
Implication
~ collective 183
~ individuelle 180
Improvisation 72
Individualité 61
Insensibilité 141
Instinct de (sur)vie 39
Intelligence
~ émotionnelle 185, 189
~ motivationnelle 189
~ préfrontale 190
~ relationnelle 261
Interaction 198
Introversion 104
Invariant 58
Inventaire de personnalité en auto-évaluation (IPa[®]) 147

J

Jalousie 86
Jeu 216

~ de rôle 220
~ des huit familles 219
~ du « j'aime/j'aime pas » 219

Joie de vivre 180
Jugement 141

L

Lobotomie 190
Loyauté 258

M

Maniaco-dépression 241
Manifestation psychophysiopathologique 44
Manque
~ d'explication 184
~ de confiance en les autres 222
~ de confiance en soi 222
~ de transparence 184
Marginalité 241
Marqueur 51
Mauvaise foi 257
Méditation 191
Mémorisation 276
Mépris 218
Méta-confiance 236
Méta-pulsion 97
Mobile 15
Mobilité 225
Mode
~ mental 53, 231
~ mental adaptatif ou évolutif 109
~ mental préfrontal 43, 190
~ réactionnel 214
Motif 15
Motivation
~ collective 198
~ conditionnelle 69, 171, 175
~ cyclique 23
~ de substitution 43

- ~ duelle 199
- ~ gonflée 172
- ~ interne 169
- ~ négative 79
- ~ permanente 23
- ~ personnelle 179
- ~ plurielle 25, 199
- ~ profonde 87
- ~ pure 110
- ~ spontanée 45, 51
- ~ velléitaire 86

N

- Naturel 224
- Néocortex préfrontal 54, 83
- Néo-limbique 224, 241, 269
- Non-dit 172
- Nouveau-né 116–117

O

- Observation 217
- Ontogenèse 276
- Optimisme irrationnel 47
- Outils 219

P

- Pack Aventure® 123
- Paléo-limbique 225, 286
- Paléo-personnalité 227, 235, 254, 257
- Paléo-style 240
- Paradoxe motivationnel 107
- Paranoïa 241
- Pensée
 - ~ instable 243
 - ~ stabilisée 245
- Perception 19
- Période
 - ~ de l'apprentissage adulte 94
 - ~ de l'empreinte 94
- Persévérance 152

Personnalité

- ~ affirmée 233
- ~ difficile 253
- ~ irréversible 271
- ~ médiatrice 234
- ~ méfiante 235
- ~ primaire 69, 73
- ~ réservée 234
- ~ velléitaire 84

Phobie 283

Phylogenèse 277

Pièges 217

Plaisir de faire 86

Plasticité mentale 183

Point

- ~ d'équilibre 225
- ~ de consigne 24

Positionnement

- ~ grégaire 293
- ~ social 222, 224
- ~ social en groupe 240
- ~ social individuel 242

Potentialisation 277

Pouvoir décisionnel 180

Préfrontalité 45, 76

Principe de continuité et d'emboîtement 52

Projection 131

Pulsion 97

Punition/évitement 79

Q

Quatre positionnements sociaux 227

Questionnaire 152

- ~ « basique » 148
- ~ axé sur les « refoulements » 150
- ~ cognitif 149
- ~ IPa® 237

R

Réactivité 141
Récompense 46, 79, 177
Reconnaissance 169
Réflexe conditionné 177
Rémunération 169
Résultat 86
Rôle
~ de coach 217
~ de facilitateur 180
~ de régulateur 180

S

Sale caractère 77
Schéma de pensées 65
Séminaires de cohésion 216
Sens 218
Sensibilité 141
Soumission 241
Spirale
~ du déclin 174
~ *Top Down/Bottom Up* 141
Stabilisateur de l'humeur 229
Stabilité 228
Stress
~ défensif 38
~ informatif 38
Stress/calme 100
Structuration de personnalité 102

Style 59
Survie 97
Synergie 200
~ d'équipe 213

T

Tempérament 57
~ fougueux 69
Tolérance 218
Traçabilité 181
Traits de personnalité 144
Trames de personnalités 93
Transparence 258
Triangle émotions/pensées/
comportements 18
Trouble de la confiance 222

U

Us et coutumes 33

V

Valeurs 108
Vécu
~ cognitif 79
~ émotionnel primaire 99
Velléité 150
Victimisation 44
Visibilité 184
Vocation 70

Index des sigles

- AE : Activation de l'action Empêchée 116, 120, 201–202, 204–206, 208, 253–255
- AFLI : Action, fuite, lutte et inhibition 104, 115
- AR : Activation de l'action Réussie 116, 120, 201–202, 204–206, 208, 253–255
- BPR : Boucle du pouvoir et des responsabilités 181–182
- DCS : Dynamique comportementale spontanée 75, 271
- DIG : Diagnostic intuitif guidé 140, 161
- EFI : États fonctionnels de l'instinct 273
- EUI : États d'urgence de l'instinct 38, 272–273
- FE : Fuite Empêchée 116, 120, 201–202, 204–209, 253–255
- FR : Fuite Réussie 116, 120, 201–202, 204–208, 253–255
- GMM : Gestion des modes mentaux 41, 226, 280
- GMMs : Gestion des modes mentaux supérieurs 192
- Grp : *Gastrin releasing peptide* 282–283
- IE : Inhibition de l'action Empêchée 117, 121, 201–202, 204–206, 208–209, 253, 256
- IPa© : Inventaire de personnalité en auto-évaluation 74, 77, 120, 129, 147, 149–152, 154–155, 237
- IR : Inhibition de l'action Réussie 117, 121, 201–202, 204–206, 208–209, 254, 256
- IRM : Imagerie par résonance magnétique 74, 271–272, 280
- IRMf : Imagerie par résonance magnétique fonctionnelle 288–289, 291
- LE : Lutte Empêchée 117, 121, 201–202, 204–209, 254, 256

- LR : Lutte Réussie 116, 121, 201–202, 204–206, 208–209, 253, 256
- MFB : *Median Forebrain Bundle* 272
- PVS : *Periventricular System* 272
- SIA : Système inhibiteur de l'action 272
- SRAS : Syndrome respiratoire aigu sévère 173
- TCC : Thérapie comportementale et cognitive 279, 284, 293
- TCI : « *Temperament and Character Inventory* » ou en français « inventaire de tempérament et caractère » 8
- TNCC : Thérapie neurocognitive et comportementale 271, 292–293, 300
- TOC : Troubles obsessionnels et compulsifs 292, 300



Composé par Sandrine Rénier
Achevé d'imprimer : Jouve, Mayenne
N° d'éditeur : 3371
N° d'imprimeur : 583919H
Dépôt légal : novembre 2010
Imprimé en France

