

Jacques Fradin  
Frédéric Le Moullec

# **Manager selon les personnalités**

Les neurosciences au secours  
de la motivation

© Groupe Eyrolles, 2006  
ISBN : 2-7081-3706-9

**Éditions**  
  
**d'Organisation**

## 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 ?

.....  
.....  
.....

ESSAYEZ 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 étymologique<sup>1</sup>. 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 fonction<sup>1</sup>.

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 études<sup>2</sup> 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

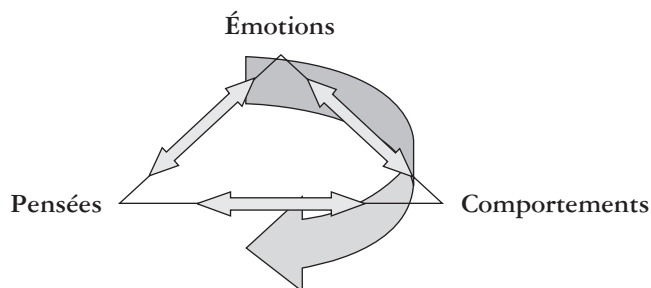
---

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 interne<sup>1</sup>. 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 »<sup>2</sup>, pourrait-on dire, que l'émotion. C'est la raison pour laquelle elle est moins facile à déceler 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.



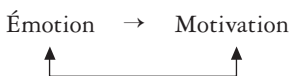
chez soi-même. Si elle partage avec l'émotion cette faculté à nous mettre en mouvement, elle est plus souterraine, plus incorporée à notre « système de fonctionnement personnel interne », dans le sens où elle est moins sensitive, moins palpable que l'émotion, moins à fleur de peau, moins instantanée ; 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 sorte<sup>1</sup> 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 coacher<sup>2</sup>.

- 
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'INTERACTIVITÉ 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 sociétés<sup>1</sup>, 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 comportements<sup>1</sup>. 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* »<sup>2</sup>. 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 désordre<sup>1</sup>, 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 temps<sup>2</sup> 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.

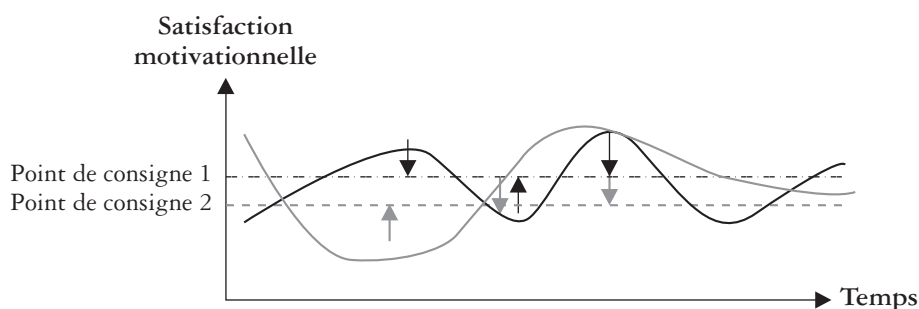
Par exemple, un collaborateur qui possédera une motivation spontanée pour travailler seul un dossier et une autre pour manager ou coacher pourra alternativement réaliser seul ou en équipe sa mission, déléguer, coordonner.

### **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 « multiscartes » 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.

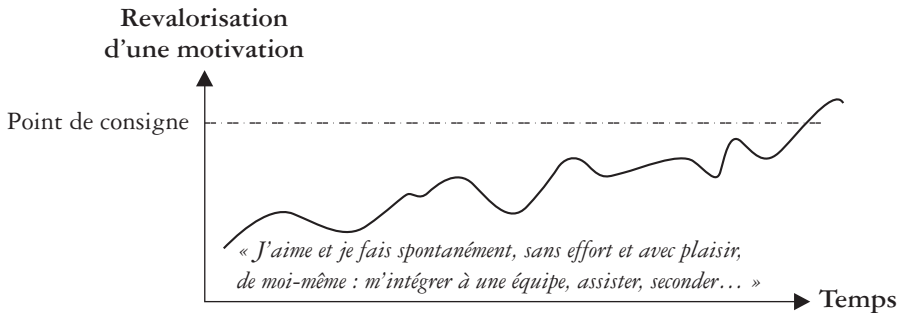
Mais d'autres états internes (émotions, stress, certains comportements) ou environnementaux (le temps qu'il fait, les jugements des autres, leurs attitudes) peuvent venir interférer avec la motivation. Celle-ci est donc soumise à un certain nombre de facteurs qui la rendent plus ou moins stable selon 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 contenant<sup>1</sup>, 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...).



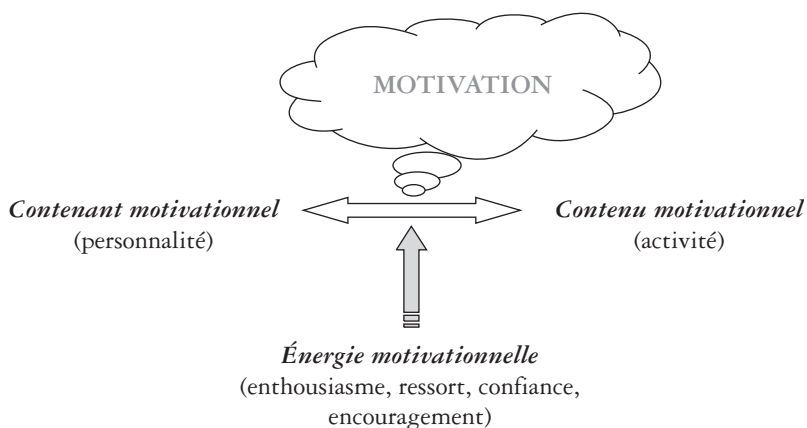
## Manager selon les personnalités

(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 déchanté. 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 –,*

## Manager selon les personnalités

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 démuné 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

*Pourquoi la motivation n'est-elle pas permanente ?*

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 CHOSSES 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 ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



## Manager selon les personnalités

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 CONTRAINTE EXTÉRIEURS, COMMENT FERIEZ-VOUS ? QUELS SERAIENT 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 Laborit<sup>1</sup>, 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 »<sup>1</sup> 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 irrationnel<sup>2</sup>. 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 nous<sup>3</sup>, 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 cortex<sup>4</sup> et le reste de l'encéphale. Il constitue ce que certains auteurs ont appelé le *mode automatique*<sup>5</sup> ;
- 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, *Arch. 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 ennemi<sup>1</sup> 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. »

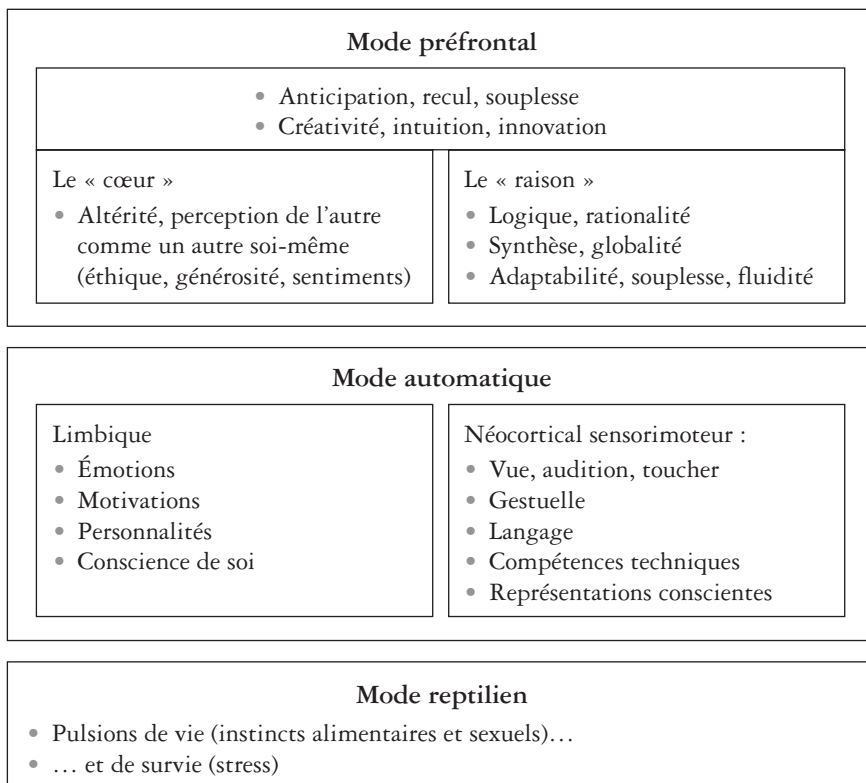
En fait, le mode préfrontal ou adaptatif est non seulement le sommet de notre intellect, principalement inconscient – d'où le caractère intuitif et discontinu de notre créativité, artistique comme scientifique –, mais il est aussi celui de notre intelligence émotionnelle : notre générosité, nos sentiments, 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 Damasio<sup>2</sup>.

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 personnelle<sup>3</sup>.

- 
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, biosystémiciens. 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, tirillé 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 préfrontal<sup>1</sup>. Par exemple, cela peut consister en une tentative de prise de recul, de factualisation, 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'instant<sup>1</sup>, 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 Askenazy<sup>1</sup> 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 complète<sup>2</sup>. Nous l'avons renommé pour des raisons cliniques : état de l'*activation de l'action*<sup>3</sup>.

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 motivations<sup>1</sup>.

### **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.

## Manager selon les personnalités

État de stress	Fuite	Lutte	Inhibition de l'action
<b>Terme courant</b>	Anxiété	Agressivité (défensive)	Déprime
<b>Objectif instinctif</b>	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
<b>Signes physiologiques</b>	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)
<b>Signes micro-comportementaux</b>	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 incroyablement 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 Moullec

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

Nous vous proposons les quatre conseils suivants.

1<sup>er</sup> 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<sup>e</sup> conseil : décrypter la nature de l'état de stress ; fuite, lutte ou inhibition de l'action ? (voir tableau ci-dessus)

3<sup>e</sup> 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<sup>e</sup> 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 :

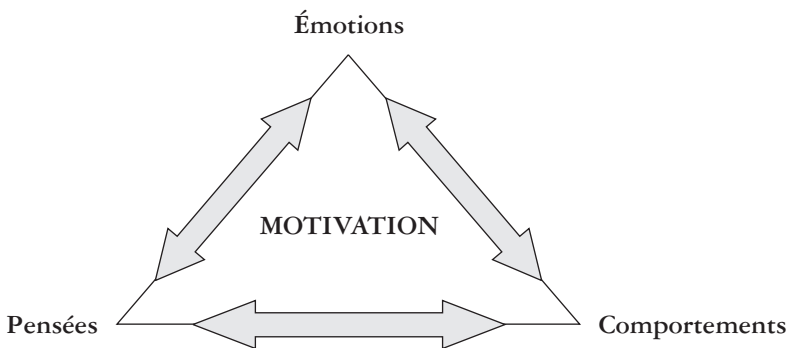
- il n'y a pas UNE mais DES motivations à l'origine desquelles on trouve des mobiles (motivations profondes et durables, spontanées) ou des motifs (motivations superficielles et instables, opportunistes ou conditionnelles). C'est donc la nature des motivations qu'il convient de bien distinguer pour mieux 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.

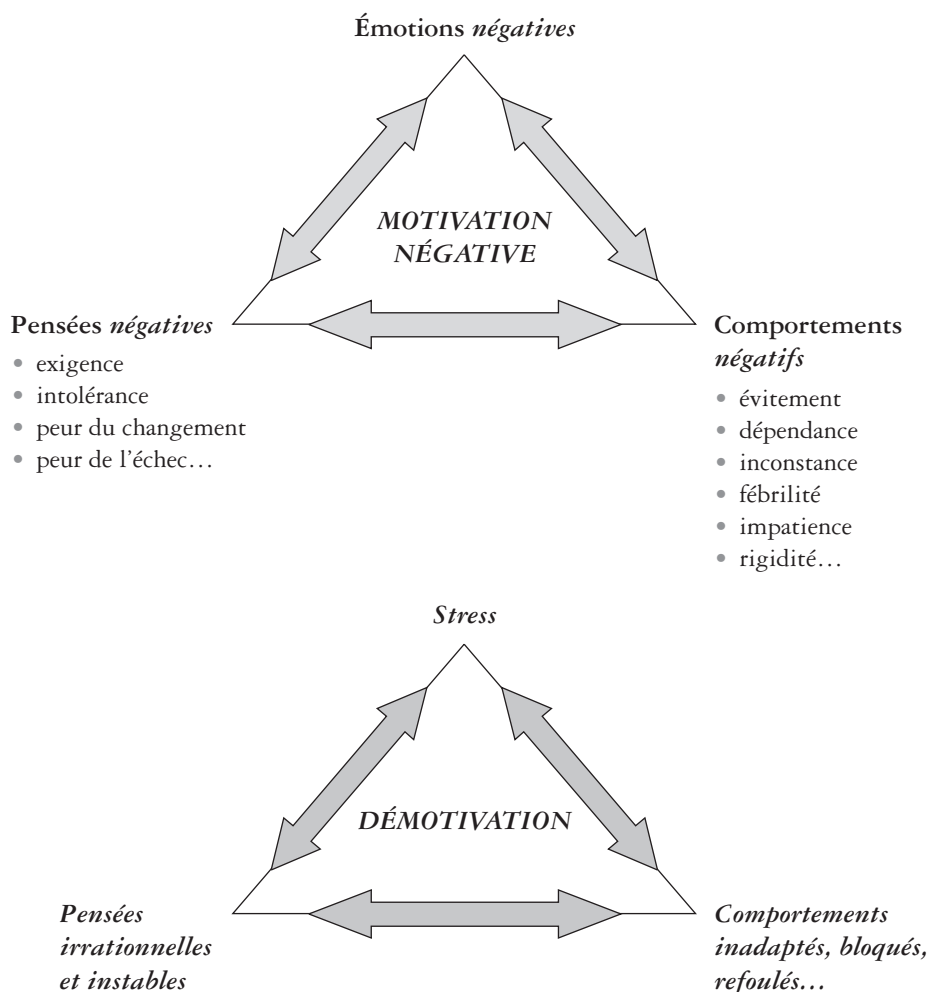
Nous pouvons maintenant représenter le fonctionnement de l'ensemble « stress/émotions/motivation/pensées/comportements » selon les schémas suivants.

Le fonctionnement de l'ensemble « stress/émotions/motivation/pensées/comportements »





## Manager selon les personnalités

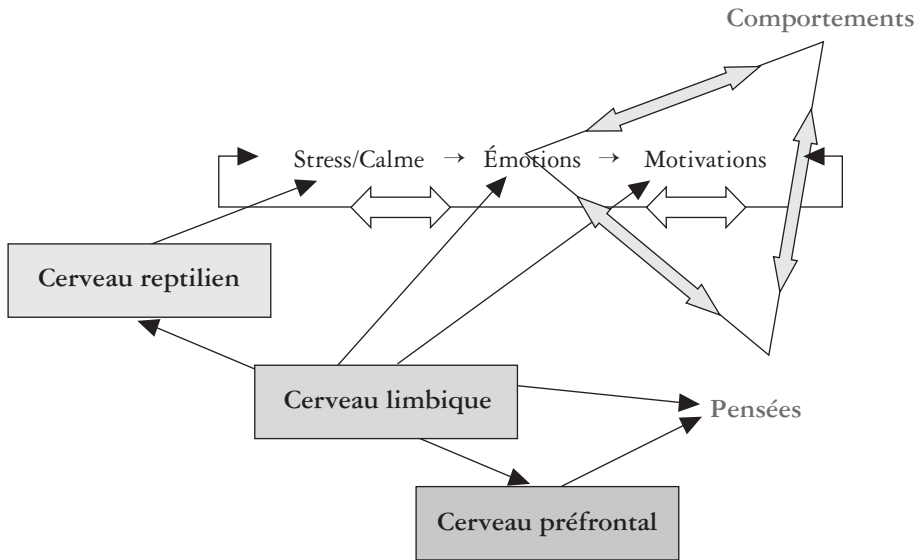


Une autre manière plus abstraite (qui ne séduira donc pas tout le monde, question de personnalité) de représenter l'ensemble de ces éléments est de le faire à travers un principe de continuité et d'emboîtement<sup>1</sup>. Cette représentation a le mérite de traduire deux dimensions : à la fois ce qui 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

## Manager selon les personnalités

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.