

## Introduction

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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