



The Invisible Drain on Your Company's Culture

(L'érosion invisible de votre culture d'entreprise)

Par Mark Scullard, docteur en psychologie





NOUS LUTTONS TOUS CONTRE UN MANQUE D'ASSURANCE

De fait, nous sommes confrontés à ce problème chaque jour de notre vie, alors même que nous n'en avons pas conscience. Cependant, ce que nous réalisons encore moins, c'est à quel point ce manque d'assurance ronge notre culture d'entreprise. Mais si nous parvenons à aider nos employés à s'approprier leurs travers personnels ainsi qu'à transmettre ce même état d'esprit à leurs collègues, alors nous pourrions contrebalancer la situation en instaurant une culture basée sur la confiance. Fort heureusement, les entreprises peuvent - de fait - créer des expériences fiables qui renforcent ce type de confiance. Ce livre électronique explorera à cette fin une méthodologie éprouvée : les évaluations fondées sur la personnalité.

EVERYTHING
A Wiley Brand





L'ÉROSION DE LA CULTURE

Pensez à toutes les mauvaises habitudes qui ébranlent votre culture d'entreprise, petit à petit. Voyons cela ensemble. Il y a les ragots, l'instinct de propriété, l'esprit de clan, le cynisme, les attitudes défensives, la volonté de masquer ses erreurs, la résistance au changement, la peur du risque, la communication passive-agressive, le refus de la critique, la rétention d'informations, le faux consensus, les véto de poche, etc. Bien sûr, ce n'est là qu'un petit échantillon des joies que nos lieux de travail ont à offrir. Mais regardez cette liste : que se cache-t-il derrière ce monceau de dysfonctionnements ? Probablement beaucoup de choses, même si en réalité une cause profonde les explique tous. **Le manque d'assurance des hommes et des femmes.**

Ce n'est pas seulement le simple fait de douter de soi, mais ce conflit fondamental avec lequel nous luttons tous depuis que nous avons pour la première fois pris conscience de notre valeur, cette question centrale qui revient à se demander : « Suis-

je quelqu'un de bien ? » En ma qualité de thérapeute, j'ai aidé une infinité de patients à répondre à cette question, mais la peur qu'elle suscite est tout aussi pertinente pour mon travail en tant que psychologue en entreprise.

En fait, il s'agit d'une peur tellement ancrée que nous la repoussons généralement bien au-delà des confins de notre conscience. Nous avons tout simplement trop de choses à gérer dans notre quotidien. Et si l'on nous pose cette question de manière directe, nous donnons la réponse que la psychologie populaire nous apprend à donner depuis que nous sommes enfants : « Bien sûr, je sais que je suis quelqu'un de bien. » Toute autre réaction laisse entendre que nous souffrons d'une piètre estime de nous-mêmes, ce qui est un signe de faiblesse inacceptable, ou tout au moins, montre que nous n'avons pas atteint ce stade de développement fondamental que la société nous impose. La « faiblesse » et l'« échec » sont les mots clés.



LE MANQUE D'ASSURANCE EST UN SENTIMENT PROPRE À L'ÊTRE HUMAIN

Mais ce mode de pensée, bien que largement encouragé, est si superficiel et si déconnecté de la réalité, qu'on pourrait penser qu'il a été imaginé par un extra-terrestre n'ayant jamais véritablement vécu comme un être humain. A contrario, les inquiétudes que nous avons concernant notre valeur fondamentale et notre bienveillance ne disparaissent jamais. En dehors de la peur que nous pouvons ressentir pour notre sécurité physique, rien ne nous préoccupe de manière plus instinctive. **Le manque d'assurance est un sentiment propre à l'être humain,** à tel point que si votre esprit ne s'en préoccupe pas, vous souffrez probablement d'une autre maladie beaucoup plus grave.

Et pourtant, au travail, nous prétendons que le manque d'assurance est un stade que nous aurions dû dépasser, un reste de l'adolescence. Lorsqu'il y fait référence, il apparaît comme un défaut. Dire d'une personne qu'elle manque d'assurance, c'est l'insulter, l'exclure. « Oh, il se comporte de la sorte parce qu'il manque d'assurance. »

Le manque d'assurance est mal vu parce qu'il est considéré comme une faiblesse. Une telle attitude est selon moi néfaste ; je n'ai pas de meilleur terme pour la qualifier. Pourquoi ? Parce que cela laisse entendre que le manque d'assurance n'a pas sa place dans notre quotidien. Qu'il ne devrait pas exister. Qu'on ne doit pas en parler. Qu'on ne doit pas le reconnaître. **Une caractéristique universelle est alors traitée comme une anomalie.**

Mais connaissez-vous une seule personne qui ne souffre pas de nombreux doutes ? Si c'est le cas, c'est probablement parce que vous ne la connaissez pas réellement aussi bien que vous le pensez. Le manque d'assurance n'est en rien un vestige de notre adolescence, quelque chose que nous n'avons pas été assez forts pour affronter comme nous aurions dû le faire. C'est un combat, même pour les plus éclairés d'entre nous. Je me souviens, par exemple, d'avoir élaboré un programme sur les conflits avec mon équipe et d'avoir interrogé un grand nombre de



professionnels extrêmement accomplis et cultivés sur leur expérience personnelle à ce sujet. Nous voulions plus précisément en savoir plus sur leurs réflexions intérieures lorsqu'ils se retrouvaient au beau milieu d'un conflit. Dès le tout premier entretien, il est apparu clairement que le véritable combat visait à lutter contre ce problème de base que constitue le manque d'assurance. Tous ont décrit une lutte intérieure entre la raison (ce que la partie mûre, saine et informée d'eux-mêmes savait être vrai) et leur manque d'assurance (la petite voix insidieuse qui remettait en question leur valeur et les obligeait à la défendre par tous les moyens nécessaires, aussi destructeurs soient-ils sur le long terme). Rappelons qu'il s'agissait de personnes ayant réussi et qui avaient passé des décennies à réfléchir sur leurs motivations réelles et les forces inconscientes qui entravaient leur développement.

Mais il s'agit juste d'un problème d'ordre personnel, n'est-ce pas ? Cela n'affecte pas (ou du moins ne devrait pas affecter) votre façon de faire votre travail. Vous devez résoudre vos problèmes personnels

pendant votre temps libre. Trouver un thérapeute, ou si vous n'avez pas les moyens de vous en payer un, achetez au moins un chat ou une balle antistress. Sauf que le manque d'assurance que nous ressentons a tout à voir avec la façon dont nous faisons notre travail. À moins que sur votre lieu de travail il n'y ait qu'un tas de disques durs exploitant en réseau des tonnes de bitcoins, on y trouve probablement bon nombre d'êtres humains. Or ces hommes et ces femmes viennent tous les jours accompagnés de leur lot de problèmes personnels. Ils n'apportent pas seulement leur problème actuel – leur mère atteinte de démence, leur conjoint hypercritique, leur enfant en pleine crise d'adolescence – ils apportent également toute une vie d'expériences difficiles (par exemple, avoir grandi avec un père qui rejetait toute forme d'émotion, avoir été la cible d'une rumeur après l'obtention de leur premier emploi à la fin de leurs études, ne pas avoir obtenu une promotion pour laquelle ils ont toujours su ne pas être assez bons). Notre vécu et notre patrimoine génétique nous ont donné pour habitude de nous préoccuper de notre place dans la société.



LE MANQUE D'ASSURANCE ET L'ÉROSION DE LA CULTURE

Or notre lieu de travail y joue un rôle essentiel. Ainsi, lorsqu'un collègue semble susceptible d'empiéter sur notre contribution unique dans l'entreprise, nous nous assurons qu'il n'a pas accès à certains renseignements (on parle alors d'instinct de propriété). Lorsque les commentaires sarcastiques et désinvoltes d'une personne nous font croire qu'elle n'apprécie pas ce que nous faisons, nous la dénigrons (il est alors question de commérages).

Lorsque nous craignons d'être traités de contestataires si nous ne sommes pas d'accord avec le reste de l'équipe, nous nous taisons (une situation qualifiée de faux consensus). Petit à petit, ces actions rongent lentement, et en général de manière imperceptible, les rouages de la culture de l'entreprise. Il en résulte une érosion constante de l'efficacité, de la communication, de la transparence, de l'engagement, de la créativité et de l'objectivité. Bien sûr, tout cela



a des répercussions sur le bénéfice net, même si ce phénomène d'érosion est si lent qu'il passe souvent inaperçu. Ainsi, lorsque les employés d'une entreprise ne partagent pas leurs informations, ne demandent pas d'aide ou ne parlent pas des problèmes lors des réunions, les décisions en souffrent ce qui affecte aussi le résultat. Lorsque les personnes ont l'impression d'être constamment jugées, critiquées ou mises de côté, cela a un impact sur l'exercice de leurs fonctions, et sur le résultat. Lorsque les gens craignent de parler d'une idée, de prendre un risque ou de remettre en question une mauvaise solution, l'innovation en souffre tout comme le résultat. De petites modifications comportementales subtiles qui peu à peu vont avoir un impact réel.

Les effets corrosifs du manque d'assurance lorsqu'il n'est pas traité sont cependant si normaux, si omniprésents qu'ils sont presque invisibles. Un poisson ne sait pas qu'il est dans l'eau. Nous gérons notre manque d'assurance et le manque d'assurance des personnes qui nous entourent sur une base hebdomadaire, si ce n'est quotidienne, la plupart du temps sans y prêter attention. Nous tenons compte des personnes qui ne peuvent pas être écartées d'une réunion parce qu'elles pourraient en être froissées. Nous refaisons la tâche d'un collègue plutôt que de lui faire des remarques franches sur la qualité de son travail. Nous mettons un point d'exclamation dans un e-mail pour que le ton semble plus amical. Nous réorganisons même l'ordre des destinataires d'un e-mail groupé pour que certains

d'entre eux n'aient pas l'impression d'avoir été ajoutés dans un second temps.

Lorsque vous vous préparez à entrer sur le marché du travail, personne ne vous dit quelle part de votre vie sera consacrée à la gestion du manque d'assurance et de ses conséquences. Si vous voulez devenir architecte, on vous explique le type de tâches que vous aurez à accomplir. Si vous postulez pour devenir expert en sinistre, on vous donne l'impression que vos journées ressembleront à cela. Mais personne ne vous prend à part pour vous dire : « Écoute, une bonne partie de ta journée, tous les jours ou presque, sera consacrée à la gestion de ton manque d'assurance et de celui des autres. Et plus vous travaillerez avec des personnes, plus il fera partie intégrante de votre vie. En fait, ce sera si courant que vous ne le remarquerez même pas. »

Bien sûr, la plupart des dirigeants modernes reconnaissent l'impact qu'ont les relations interpersonnelles et même intrapersonnelles sur le succès de leur entreprise. À chaque génération

de cadres supérieurs, on reconnaît de plus en plus l'humanité de la main-d'œuvre et la nécessité d'être conscient de cette variable. Même s'ils ne savent pas d'où vient ce changement d'attitude, la plupart des responsables sont loin de l'application pure et impersonnelle du Taylorisme. Des efforts sincères sont déployés pour garantir un équilibre durable entre vie professionnelle et vie privée. Les déjeuners d'équipe et les activités de reconnaissance répondent au besoin fondamental de camaraderie et d'appréciation des employés. Si vous travaillez dans une jeune entreprise spécialisée dans les technologies, vous y trouverez peut-être une table de ping-pong, un trampoline et un petit chien. Un choix formidable, mais les problèmes humains plus profonds qui s'attaquent à nos cultures sont, bien sûr, extrêmement complexes et désordonnés. Et parce qu'ils sont désordonnés (et peut-être parce qu'ils sont perçus comme des problèmes d'adolescents), ils sont ignorés. Nous ignorons un problème qui est tellement évident et omniprésent que, dans tout autre contexte, une telle pratique serait considérée comme de la négligence.



UNE QUESTION DE CONFIANCE

Par analogie, si vous avez une voiture, même si vous êtes comme moi et que vous supposez que les voitures fonctionnent plus ou moins par magie, vous savez probablement au minimum que votre huile de moteur finira par s'user et se détériorer, et que si vous ne la changez pas, cela finira par provoquer des dysfonctionnements, peut-être même une panne. De la même manière, lorsque des hommes et des femmes travaillent dans votre entreprise, leur manque d'assurance sera source d'inefficacités et sera peut-être même toxique pour votre entreprise. Cela va entraver leur travail jusqu'à un certain point. La différence, c'est que nous reconnaissons que l'huile de moteur est un problème légitime que nous devons traiter régulièrement. Personne ne pense qu'il est bon, ou même possible, de prétendre qu'une vidange d'huile n'est pas une préoccupation réelle. Le manque d'assurance, en revanche, nous l'ignorons soit en le considérant comme un problème qui n'existe pas, soit comme une nuisance mineure ou, tout au plus, un état naturel qu'il nous faut simplement contourner.

Mais il existe quelque chose que nous pouvons faire. Nous pouvons encourager la confiance. Autrement dit, nous pouvons prendre des mesures pour accroître considérablement le niveau de confiance dans nos cultures.

Depuis plus de 15 ans, *The Five Dysfunctions of a Team* (Les cinq dysfonctionnements d'une équipe) de Patrick Lencioni figure sur la liste des best-sellers d'Amazon. Le fondement de son modèle pour bâtir des équipes soudées et performantes est la confiance. Or il existe de multiples méthodes pour y parvenir, mais l'une d'entre elles, que son équipe et lui-même utilisent régulièrement depuis des décennies, repose sur une intense discussion de groupe axée sur les résultats des évaluations de personnalité. Il écrit notamment :

« Certains des outils les plus efficaces et les plus durables pour asseoir la confiance au sein d'une équipe sont les profils des préférences comportementales et des styles de personnalité de ses membres. Ils aident à mettre à mal certaines barrières en permettant aux personnes de mieux se comprendre et de mieux s'identifier les unes aux autres. »

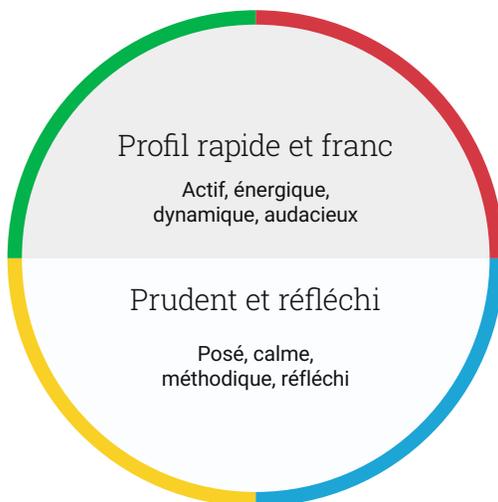
Ayant beaucoup travaillé avec l'un de ces outils, DiSC®, au cours des quinze dernières années, j'aimerais prendre un peu de temps pour vous expliquer pourquoi cette approche axée sur la personnalité est si efficace pour atténuer ce manque d'assurance omniprésent qui, si rien n'est fait, sapera petit à petit nos cultures et érodera leur dynamisme.

DES EXPÉRIENCES D'APPRENTISSAGE BASÉES SUR LA PERSONNALITÉ QUI RENFORCENT LA CONFIANCE

Pour vous donner un peu de contexte, voici une introduction rapide au modèle Everything DiSC®. Celui-ci décrit deux dimensions fondamentales de la nature humaine. Premièrement, certaines personnes sont plus rapides et franches, tandis que d'autres

sont plus prudentes et réfléchies. Deuxièmement, certaines personnes sont naturellement plus sceptiques et contestataires, tandis que d'autres sont plus accueillantes et chaleureuses.

DIMENSION VERTICALE : PRUDENT(E)-AUDACIEUX(SE)



DIMENSION HORIZONTALE : CONTESTATAIRE-TOLÉRANT(E)



Lorsque vous combinez ces deux dimensions, vous obtenez quatre quadrants :
D (Dominant), i (Influent), S (Stable) et C (Conscientieux)

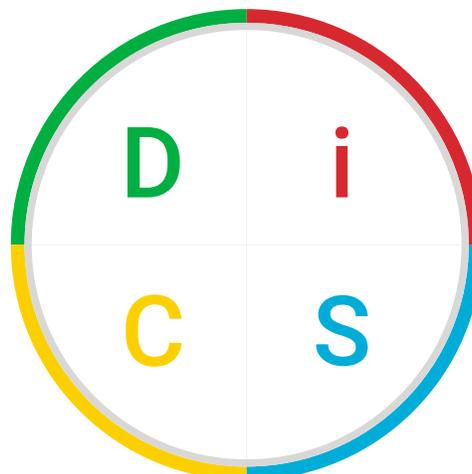
PRÉSENTATION DU MODÈLE DiSC®

Dominant

- Direct(e)
- Ferme
- Tenace
- Affirmé(e)
- Axé(e) sur les résultats

Conscientieux

- Analytique
- Réservé(e)
- Précis(e)
- Discret
- Systématique



Influent

- Expansif|expansive
- Enthousiaste
- Optimiste
- Enthousiaste
- Vif|vive

Stable

- D'humeur égal(e)
- Accommodant(e)
- Patient(e)
- Humble
- Diplomate

Après une évaluation de 15 minutes, une personne reçoit un rapport qui décrit où elle se situe dans le modèle DiSC® et ce que cela signifie pour son travail et ses relations. Bien sûr, le processus peut s'arrêter là. La personne lit son rapport et se dit : « Ça fait un peu peur...est-ce que ces gens m'ont suivi partout ? » Elle repart avec une meilleure compréhension d'elle-même et un cadre clair pour organiser les relations interpersonnelles. Mais d'après mon expérience, cette personne ne retire probablement qu'une fraction de la richesse qu'un tel outil a à offrir. La valeur qui existe dans un profil comme celui-ci prend tout son sens lorsqu'une personne vit ses résultats dans une salle de classe.

Alors pourquoi cette expérience dans une salle de classe est-elle si précieuse ? Permettez-moi de la comparer à une autre intervention qui vise à susciter un changement dans la thérapie individuelle. L'une des approches classiques de la thérapie consiste à créer ce que l'on appelle une expérience émotionnelle corrective. Rappelons qu'il est presque impossible de désapprendre une leçon émotionnelle par la seule réflexion. La stratégie consiste donc à créer un environnement sain avec le thérapeute pour que la personne puisse être vulnérable et qu'elle vive une expérience positive plutôt que les événements négatifs auxquels elle s'attend sur le plan émotif. Lentement, en répétant cet exercice encore et encore, le cerveau émotionnel réécrit les règles qui nous entourent, celles qui régissent les relations. La personne est alors en mesure de grandir.

L'expérience d'une personne en classe est une version moins intense de ce processus. Que les choses soient claires, ce n'est certainement pas une thérapie, mais cela crée un événement où une personne peut apprendre non seulement sur le plan intellectuel, mais aussi émotionnel qu'il n'y a rien de mal à se montrer

vulnérable avec les personnes avec lesquelles elle travaille.

Prenons l'exemple d'une administratrice de bases de données analytiques ultra confidentielles. Au cours de la séance, elle a l'occasion de partager avec ses collègues certaines de ces craintes sur une éventuelle incompréhension, elle leur montre qu'il existe une différence entre faire preuve de réserve et être d'un abord froid, qu'elle aime qu'on lui demande de sortir déjeuner même si elle ne prend pas l'initiative d'inviter les personnes, que sa façon de faire ne veut pas dire qu'elle croit savoir mieux que les autres. Non seulement elle a l'occasion de s'exprimer, mais elle a aussi l'occasion de voir d'autres personnes écouter et assimiler ce qu'elle dit. Ce sont là des échanges que nous avons rarement dans notre travail au quotidien sans en ressentir de la gêne. Il est tout aussi important qu'elle entende d'autres personnes décrire ce qu'elles apprécient tant dans sa contribution : le fait qu'elle aille jusqu'au bout des choses, qu'on puisse compter sur elle pour avoir une opinion impartiale, qu'elle transmette son calme aux autres en période de stress intense. C'est en entendant qu'on apprécie son style qu'elle intériorise le message : « Je suis appréciée ici ». C'est en entendant d'autres personnes évoquer les difficultés auxquelles elles sont confrontées qu'elle intériorise le message : « Je ne suis pas la seule à manquer d'assurance ». C'est en expérimentant de première main de quelle manière les différents styles ont besoin les uns des autres pour réussir qu'elle intériorise le message : « Différent ne veut pas dire mauvais ».

[La plus grande valeur des évaluations du type Everything DiSC® n'est pas d'obtenir une description précise de votre personnalité, ni même des conseils personnalisés sur la façon dont vous pouvez vous](#)

épanouir (bien que cela soit important). Leur véritable pouvoir réside dans les moments de réflexion et de rire partagés en classe et que l'on retrouve dans le travail.

Le département Consumer insights de Wiley, l'éditeur de Everything DiSC®, réalise de nombreuses recherches quantitatives et qualitatives sur l'expérience des participants. Lorsque nous les interrogeons après la formation et leur demandons l'enseignement le plus précieux qu'ils en ont retiré, ils décrivent un changement fondamental dans leur façon de voir leurs collègues. Ce sont des personnes qui se considèrent comme des êtres humains tridimensionnels avec des défauts et des travers parfaitement compréhensibles, des défauts et des travers qui ont parfois eu un impact sur leur façon de travailler. Des défauts et des travers qu'elles peuvent dorénavant accepter avec beaucoup plus de profondeur, en partie parce qu'elles savent qu'elles bénéficieront également d'une telle tolérance.

Ces expériences favorisent la création d'un espace où il est possible de montrer sa vulnérabilité à l'autre. Pour certaines d'entre elles, c'est peut-être la première fois dans leur vie professionnelle d'adulte qu'elles en bénéficient. Pour un sous-ensemble plus restreint, c'est peut-être la première fois qu'elles ont accès à un espace comme celui-ci. Elles peuvent s'y épanouir non seulement par des moyens cérébraux ou cognitifs, mais aussi en suivant leur instinct. Celui-ci leur dit peu à peu qu'il n'y a rien de mal à montrer ses faiblesses. Peut-être que toutes ces absurdités sur le fait que la critique n'était en soi qu'un retour d'informations étaient plus qu'un simple cliché. Qu'elles survivront non seulement à ce retour d'informations, mais qu'elles en seront plus heureuses. Que leurs défauts ne les définissent pas. Qu'elles peuvent peut-être commencer à se défaire de certains aspects de leur manque d'assurance, et que si elles ne le font pas, peut-être qu'elles



pourraient au moins un peu en relâcher l'emprise.

En agissant de la sorte, nous libérons lentement une énorme quantité d'énergie au sein de notre main-d'œuvre. Mais aussi de passion. Et de potentiel. Des atouts qui auparavant étaient recouverts par des couches de désordre émotionnel.

Bien sûr, de telles expériences ne se produisent pas simplement en enfermant un groupe de personnes avec leur profil de personnalité. Nous essayons d'apporter plus d'humanité dans les relations interpersonnelles ce qui demande un peu de nuance et de finesse. Il faut pour cela une personne capable de guider les discussions, d'inciter les participants à s'ouvrir et de reconnaître quand le langage de la personnalité est utilisé à mauvais escient.

Cet expert peut également aider à adapter l'expérience en classe aux besoins d'une culture spécifique. Wiley a eu la chance, au fil des décennies, de s'associer à des milliers de ces coachs, consultants et formateurs, non seulement pour entendre leurs idées sur ce qui fonctionne le mieux en classe, mais aussi pour créer ensemble des événements susceptibles de véritablement transformer une culture.

Bien sûr, il n'existe pas qu'une seule façon de s'attaquer aux conséquences cachées, mais omniprésentes, du manque d'assurance sur notre efficacité lorsque deux êtres humains ou plus tentent de travailler ensemble pendant un certain laps de

temps. Aucune des solutions proposées n'est la panacée et toutes nécessitent de faire des efforts, mais peut-être est-ce pour cela qu'elles peuvent offrir un tel avantage concurrentiel à une entreprise. Parce qu'en fin de compte, lorsque nous aidons des personnes, des équipes et des entreprises à instaurer un climat de confiance (c'est-à-dire digne de leur confiance), nous libérons leur potentiel afin qu'elles puissent s'engager et communiquer entre elles de façon plus complète et plus authentique, et que leur cœur, leur esprit et leurs talents contribuent finalement à un projet méritant qu'elles y consacrent leur énergie.



EverythingDiSC.com

Everything DiSC®, grâce à son réseau primé de partenaires autorisés, est un leader mondial dans la prestation d'expériences d'apprentissage personnalisées ayant un impact immédiat et durable sur les performances des personnes et des cultures d'entreprise.

Pour découvrir comment Everything DiSC peut insuffler un changement de culture important au sein de votre entreprise, contactez votre partenaire autorisé Everything DiSC. À défaut, nous vous aiderons à en trouver un grâce à notre localisateur en ligne sur EverythingDiSC.com.

DISCOVER THE POWER OF WE™



WWW.ALDABRADEVELOPPEMENT.COM

03 88 87 16 25

©2019 John Wiley & Sons, Inc. Tous droits réservés.