

1.0 LES COMPOSANTES DE LA PERSONNALITÉ

Puisant dans la théorie du comportement organisationnel, Harry Abravanel nous fournit un modèle simplifié pouvant expliquer l'origine du comportement. Nous avons retenu ce modèle parce qu'il fait fi des théories de la personnalité et des différentes écoles de pensée. Son objet est plutôt d'illustrer les interrelations entre le comportement et les principales composantes de la personnalité. Nous l'utiliserons comme base à un modèle explicatif plus spécifique à la relation consultant-client.

Le modèle d'Abravanel présente quatre (4) composantes de la personnalité qu'il nomme les «V.A.A.B.» : les valeurs, les attitudes, les attentes et les besoins. Voyons d'abord la définition de chacun de ces concepts avant d'en expliquer les interrelations.

1.1 Les valeurs

Une valeur est une conviction profonde et relativement stable quant à la supériorité d'un mode de conduite (une façon habituelle de se comporter) ou d'un objectif de vie (une situation que l'on cherche à vivre). Les valeurs sont des idéaux qui influencent notre vie, mais sans s'attarder à un objet ou à une situation spécifique. Ainsi, le fait de valoriser le service d'autrui peut affecter notre comportement dans des milliers de situations extrêmement diverses.

Parce que nous faisons tous partie d'un système social, les valeurs qui dominent dans la société modèlent nos propres valeurs et conséquemment, nos comportements :

La valeur nomme l'individu et légitime ses gestes. Elle traduit souvent ce qu'il y a de plus profond en lui. Par contre, il convient de noter qu'une valeur individuelle n'est pas statique. Au fur et à mesure de nos expériences de vie, elle se consolide ou encore se transforme. En fait, il s'agit de prendre les valeurs pour ce qu'elles sont, c'est-à-dire des références déterminantes pour la conduite d'une vie¹.

Pour plusieurs auteurs, les valeurs constituent la principale source de nos attitudes. Cette relation est souvent illustrée par un arbre dont les branches principales (les valeurs) donnent naissance à des centaines de branches secondaires (les attitudes)².

1.2 Les attitudes

Dans le langage de tous les jours, le mot «attitude» prend plusieurs sens. Ainsi, on parle d'attitude défensive, d'attitude corporelle, etc. La définition que nous retenons ici est toutefois celle qu'utilisent les spécialistes des sciences humaines :

Une attitude est une prédisposition à réagir d'une façon systématiquement favorable ou défavorable face à certains aspects du monde qui nous entoure³.

L'attitude est toujours associée à un «objet d'attitude» qui peut être n'importe quelle réalité (un objet, une personne, un phénomène) à condition que cette réalité soit perçue par l'individu comme une entité distincte. On dira par exemple qu'une personne a une attitude favorable envers tel parti politique, ce dernier constituant l'objet d'attitude.

1.3 Les attentes

Ce que l'on imagine concernant l'avenir ou les effets que produira notre comportement affecte le comportement adopté. Une attente représente le point sur lequel se concentre notre imagination, et notre imagination renforce ou atténue la tendance ou le désir provoqué par un besoin ou une attitude. Une attitude positive envers une personne que nous jugeons physiquement attirante, par exemple, nous prédispose à entrer en contact avec elle.

Cependant, si nous nous attendons à ce que cette personne nous manifeste peu d'intérêt, il est fort possible que nous n'allions pas vers elle.

1.4 Les besoins

Pour plusieurs psychologues, tous les comportements humains sont orientés vers la satisfaction d'un ou l'autre de nos besoins. Un besoin est «un état psychologique ou physiologique qui pousse les gens à agir⁴». Le processus de satisfaction de ces besoins est la motivation⁵.

Maslow et McClelland⁶ ont défini les besoins auxquels réfère le plus souvent la littérature en gestion :

- les besoins physiologiques;
- les besoins de sécurité;
- les besoins sociaux, d'appartenance et d'amour (ou besoin d'affiliation);
- les besoins d'estime de soi-même et d'estime de soi par les autres;
- les besoins de réalisation ou d'accomplissement;
- le besoin de pouvoir (ou d'influencer les autres).

Ces composantes de la personnalité que sont les V.A.A.B. ont un effet important sur nos mécanismes psychologiques; nous traiterons particulièrement ici des mécanismes de la perception et de la motivation.

2.0 LES MÉCANISMES PSYCHOLOGIQUES

Ces composantes de la personnalité que sont les V.A.A.B. ont un effet important sur nos mécanismes psychologiques; nous traiterons particulièrement ici des mécanismes de la perception et de la motivation.

2.1 La perception

«La perception est le processus par lequel l'individu organise et interprète ses impressions sensorielles de façon à donner un sens à son environnement⁷». Ce processus s'opère automatiquement, dès qu'une sensation émerge, sans même que l'individu en soit conscient. De la sensation à la perception, avant de passer à l'action, l'individu fait appel aux processus cognitifs comme penser, décider, inférer, comme l'illustre le schéma suivant.

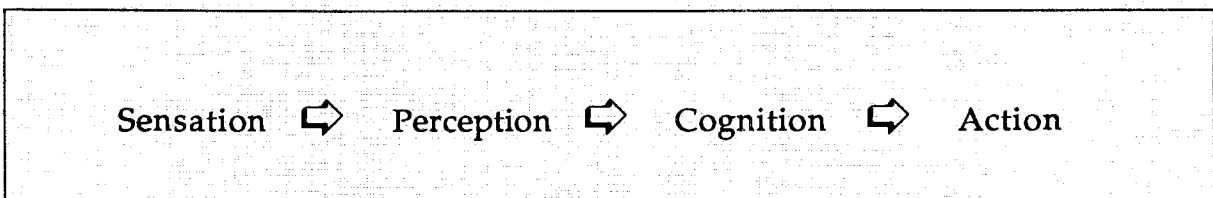


Figure 1 : Le processus de la perception

«Si une partie de ce que l'on perçoit provient, grâce à nos sens, de l'objet perçu, une autre partie provient toujours de notre tête⁸». Les attentes sont l'un

des aspects qui influencent le plus la perception. L'individu perçoit ce qu'il s'attend à percevoir. Au fil des expériences perceptuelles, il se forme un cadre de référence qui l'aide à filtrer les données sensorielles. C'est ce qui explique par exemple qu'un spécialiste du marketing a tendance à percevoir d'abord les problèmes de cette nature.

L'individu perçoit aussi ce qu'il veut. Ses besoins actuels orientent sa perception. Si la faim nous tenaille, il est probable que nous percevions les étalages du supermarché comme plus alléchants. Pour la même raison, on dit que ceux qui sont motivés par le pouvoir ont tendance à percevoir des luttes de pouvoir dans plusieurs situations, même s'il n'y en a pas.

2.2 *La motivation*

Nous avons défini plus haut la motivation comme le processus selon lequel l'individu cherche à assouvir ses besoins. Ce processus cyclique est le suivant : à cause d'un besoin insatisfait, un individu ressent une certaine tension, un déséquilibre qui le pousse à agir en vue d'atteindre un certain objectif qui satisfait le besoin, diminue la tension et ramène l'individu à son point de départ⁹.

Cette explication nous amène à déduire qu'à la base de tout comportement, il existe un besoin insatisfait. Cependant, la relation entre besoin et comportement n'est pas aussi directe. Les attentes, attitudes et

valeurs, par leur effet sur le processus de la perception, jouent le rôle d'un filtre par lequel l'individu appréhende la réalité et peuvent ainsi modifier considérablement la façon dont il assouvirait son besoin. C'est ce que nous avons voulu exprimer dans le schéma suivant.

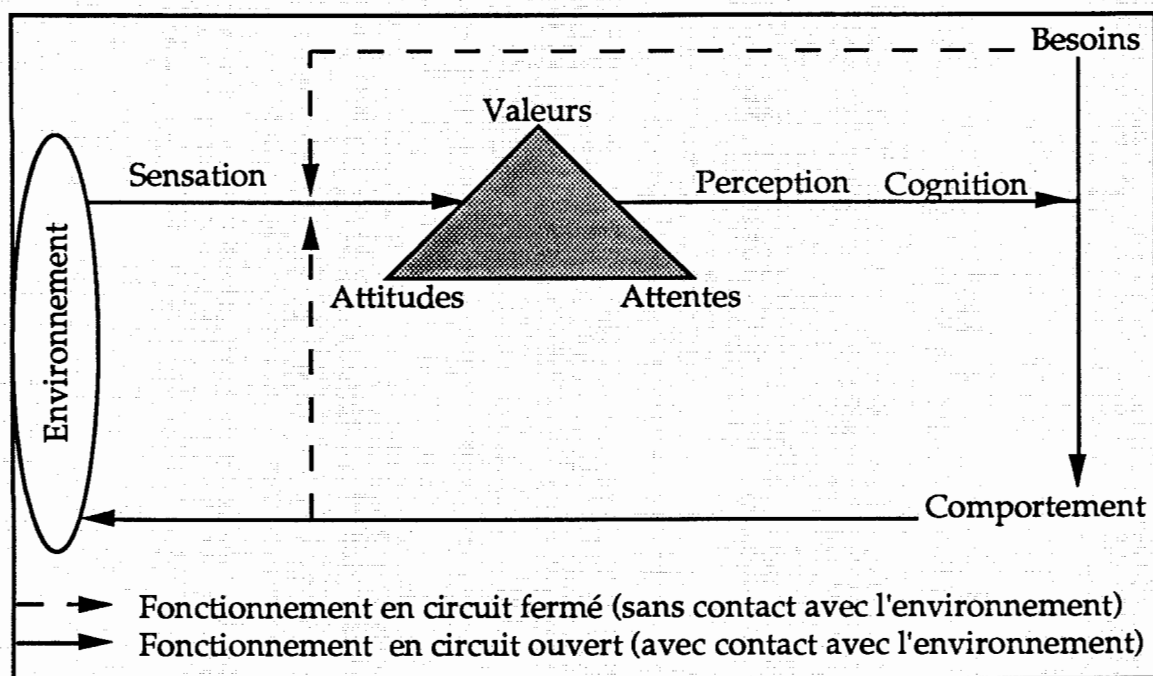


Figure 2 : Modèle explicatif général du comportement humain

3.0 L'INTERACTION DES V.A.A.B.

L'individu prend contact avec l'environnement au moyen de ses cinq (5) sens. Lorsque le processus perceptuel entre en action, les données

sensorielles sont organisées, filtrées, en fonction d'un cadre de référence que s'est lentement composé l'individu au fil de ses expériences : ses valeurs, ses attitudes et ses attentes. C'est donc en fonction de ce cadre de référence que l'individu décide de la façon dont il va se comporter lorsque s'opèrent les mécanismes cognitifs terminant le processus de la perception. Le comportement qu'adopte l'individu produit une rétroaction, un effet qui deviendra la source d'un nouveau stimulus de l'environnement.

Le schéma illustre également la possibilité que le stimulus déclencheur ne provienne pas de l'environnement mais tienne plutôt son origine à un besoin. C'est le cas notamment des besoins physiologiques : on peut ressentir la faim sans avoir été stimulé au préalable par ce qui nous entoure. Le mode de fonctionnement est similaire dans ce cas, sauf que le système opère en circuit fermé puisqu'il n'entre pas en relation avec son environnement.

Ce système fermé demeure utile au fonctionnement de l'individu même lorsque le stimulus original provient de l'environnement. Prenons l'exemple d'un consultant à qui le client vient tout juste de faire un reproche. Bien sûr, le consultant saisit cette donnée par l'un de ses sens, en l'occurrence l'ouïe. À elle seule, cette donnée inclut suffisamment de contenu «technique» pour être traitée et conduire à une pensée (comportement) du type : «cette information est vraie ou fausse». Cependant, s'il est attentif à ses mouvements intérieurs, le consultant sentira peut-être un léger serrement dans la poitrine. Cette fois, cette sensation ne peut être causée par un stimulus comme des mots

ou des sons. Imaginons un scénario où le consultant posséderait les V.A.A.B. suivantes :

- attentes : le consultant espère conserver la confiance du client;
- attitudes : il a une attitude négative envers tout ce qui est reproche, critique;
- valeurs : une des valeurs importantes du consultant est l'autodétermination : «nul ne doit me dire quoi faire»;
- besoin : un besoin constant d'estime.

Ce pourrait donc être le grand besoin d'estime du consultant qui déclenche cette sensation physique. Cette information est ensuite interprétée en fonction de ses valeurs, attitudes et attentes; c'est pourquoi il la juge défavorable à son égard. Il doit maintenant décider de la réaction qu'il opposera à cette parole du client. Son attente a déjà déterminé l'objectif de sa réaction : conserver la confiance du client. Ses mécanismes cognitifs lui permettront de préciser le comportement qu'il adoptera. Ce pourrait être, par exemple, de justifier au client les raisons de sa conduite. On peut supposer que le comportement final du consultant aurait été fort différent si les V.A.A.B. en cause avaient plutôt concerné le maintien de son statut, de son pouvoir dans l'organisation.

Poursuivons cette mise en situation. Après plusieurs expériences similaires, notre consultant commence à s'interroger sur le fait que, même s'il se sent obligé de se justifier en cas de reproches, il n'aime pas agir de cette façon.

Il préférerait pouvoir accepter simplement un reproche (justifié!) et l'utiliser pour s'améliorer. Son effort de justification déclenche donc un nouveau cycle : nouvelle sensation de tiraillement, filtrage par les V.A.A.B., perception, cognition, action. Ce que nous voulons faire remarquer ici cependant est le fait que nous assistions à un «conflit» des V.A.A.B. de l'individu. Celui-ci a probablement toute une série de V.A.A.B. portant sur la croissance et le développement personnel, ce qui, dans le cas présent, entre en contradiction avec ses V.A.A.B. orientées vers l'autodétermination. Comment le consultant vivra-t-il ce conflit? Différentes possibilités s'offrent à lui dont s'en remettre à la série de V.A.A.B. la plus forte, ignorer ce conflit ou encore, modifier ses V.A.A.B. génératrices de tension.

L'exemple précédent ne rend évidemment pas justice à la grande complexité ni à la variété des mécanismes de la personnalité. Cependant, pour les fins de cette étude, qu'il suffise de se rappeler que :

- Le comportement résulte d'un ensemble de processus et de l'interaction de nombreuses composantes psychologiques. Il peut donc être hasardeux d'attribuer un comportement à un seul facteur.

- Toute inférence réalisée à partir d'un comportement et servant à identifier les V.A.A.B. d'un individu ne doit être considérée que comme une hypothèse. Seul l'individu concerné peut confirmer ou infirmer une telle hypothèse.

-Des V.A.A.B. similaires chez deux individus peuvent tout de même produire des effets différents sur le comportement. Leur hiérarchie, ou l'importance qu'elles prennent, peut varier en fonction des individus, mais aussi des situations.

Malgré ces restrictions, l'analyse des mécanismes psychologiques constitue un moyen utile à la compréhension du comportement humain. Plus précisément dans le cadre de cette recherche, la référence au modèle du fonctionnement de la personne contribue à expliquer le style d'intervention qu'adopte le consultant dans sa relation avec le client.

1 Ibid., page 307.

2 Harry ABRAVANEL, op. cit., page 58.

3 Ibid., page 66.

4 Ibid., page 52.

5 Jean-Louis BERGERON, Nicole COTÉ-LÉGER, Jocelyn JACQUES, Laurent BÉLANGER, Les aspects humains de l'organisation, Montréal, Gaétan Morin Éditeur, 1979, page 103.

6 Harry ABRAVANEL, op. cit., page 54.

7 Nicole COTÉ, La perception dans l'individu, groupe et organisation, Montréal, Gaétan Morin Éditeur, 1986, page 117.

8 William JAMES, cité par Nicole COTÉ, Ibid., page 123.

9 Jean-Louis BERGERON, Nicole COTÉ-LÉGER, Jocelyn JACQUES, Laurent BÉLANGER, op. cit., page 103.