

opp

révéler les potentiels

qui dupe qui ?

exploration de l'impact
de la désirabilité sociale
sur le lieu de travail



Rapport de recherche OPP®
Novembre 2007

“Le monde, évidemment, n’est pas une scène de théâtre, mais les différences majeures entre les deux ne sont pas évidentes.”

Erving Goffman

La Présentation du Moi dans la vie quotidienne

Sommaire

Sommaire	1
Avant-propos	2
Introduction	4
L'émergence du caméléon de bureau	5
Des écrans de fumée	7
Pour le meilleur et pour le pire	9
Qu'est-ce qui vous rend différent ?	11
Effets de miroir et effets de brouillard	13
Instantanés par pays	15
- Belgique	15
- Danemark	16
- Allemagne	17
- France	18
- Irlande	19
- Pays-Bas	20
- Royaume-Uni	21
Post-face	
- révéler les potentiels sur le lieu de travail	22

“ Cela m’a fait comprendre qu’il faut rester soi-même au lieu de porter des masques. ”

Avant-Propos

Par Robert McHenry, CEO, OPP Ltd

Cette recherche a été menée pour étudier les manières dont les gens changent ou modifient délibérément la façon dont ils donnent à voir leur personnalité au travail. On appelle cela la **désirabilité sociale** : il s'agit du processus par lequel chacun tente de contrôler l'image qu'il dégage. L'un des objectifs était de déterminer l'impact de ce processus sur les personnes et les organisations, et de savoir si certaines attentes des employeurs s'avèrent, en réalité, contre-productives pour l'optimisation des performances.

Nous avons mené cette enquête dans six pays d'Europe, ce qui donne une dimension supplémentaire à notre recherche. Nous avons voulu savoir s'il existait des différences entre les cultures et si le "moi tout entier" est apporté délibérément et aisément sur le lieu de travail. Les résultats fournissent une comparaison intéressante entre les conventions et les attentes qui régissent la vie professionnelle dans des pays voisins mais très différents ; ils fournissent également une image des habitudes et des structures qui, dans chaque pays, bloquent la diversité et réduisent l'innovation.

Les consultants d'OPP considèrent, en tant que psychologues du travail, que la désirabilité sociale n'est ni bonne ni mauvaise en tant que telle. Le problème est de savoir si, lorsque les gens s'investissent dans la présentation d'un visage qui n'est pas le leur, ils sont quand même capables de s'engager pleinement pour leur organisation ou pour leur développement personnel. Nous nous interrogeons également jusqu'à quel point une organisation peut innover si elle incite ses employés à être des copies inauthentiques les uns des autres. Par expérience, nous observons que la croissance et l'amélioration des performances viennent de la connaissance de soi et du déploiement volontariste de points forts. Révéler le potentiel humain revient à donner le meilleur de soi - et non à se comporter d'une certaine façon parce qu'on nous l'a imposé - c'est la raison pour laquelle ces résultats sont importants pour les organisations qui veulent tirer des gens un avantage concurrentiel.

Une explication, toutefois, sur les mots: la désirabilité sociale est, pour l'essentiel, apprise et pratiquée. Elle comporte une dimension morale et comportementale et ces deux dimensions

sont affectées par les éléments dominants de la personnalité. Certaines personnes refusent par principe de passer pour ce qu'elles ne sont pas parce qu'elles estiment que c'est malhonnête. La tendance à rester inflexible sur cette question est un trait de la personnalité. Le refus de changer ou de modifier son comportement est une position légitime si l'on se comprend soi-même réellement - ce qui est rarement le cas.

D'autres personnes n'ont aucun problème éthique quant au fait d'être des caméléons. Éprouver de l'intérêt pour le changement ou l'expérimentation sur leur comportement peut faire partie de leur personnalité. Ainsi, la manière dont aux yeux des autres leur intégrité est mise en cause par la pratique de la désirabilité sociale peut être fonction des traits dominants de leur personnalité. Lorsque des personnes tentent d'afficher une personnalité qui n'est pas la leur, il existe des limites au succès de cette démarche.

Certains psychologues utilisent une métaphore nutritionnelle : "Si vous affamez un dogue pour en faire un caniche, vous obtenez un mastiff famélique." Cela signifie que si les éléments dominants de votre personnalité sont d'être doux et enclin à la tolérance, vous n'avez guère de chances de vous en débarrasser en tentant d'être dur et brutal.

Il existe une différence entre apprendre à agir selon des modes qui ne sont pas forcément vos points forts pour accroître vos capacités, et cacher votre "moi véritable". La plupart des gens peuvent être entraînés à modifier leur comportement jusqu'à se sentir à l'aise et ce faisant, peuvent découvrir des facettes de leur personnalité qui sans cela, seraient restées cachées. Au début, c'est un peu comme d'exécuter un travail avec la main que vous n'utilisez pas d'habitude. Cela semble bizarre, lent et frustrant mais, avec la pratique, cela devient progressivement plus facile. Si l'on répète cette tâche sur la durée, on peut devenir ambidextre et améliorer cet apprentissage en étant entraîné par d'autres ou en les imitant.

La métaphore de la main s'applique clairement aux modifications comportementales. Les gens peuvent devenir enclins à jouer des rôles sociaux ou à porter des masques qui ne leur viennent

pas spontanément, dès lors qu'ils sont entraînés ou qu'ils adoptent de bons modèles. Il existera toutefois des limites, tant dans la façon dont on peut pratiquer cela avec succès, que dans le nombre de rôles que l'on peut jouer de manière convaincante. Ces personnes seront comblées en observant les résultats sur leur développement, mais elles seront souvent enclines à agir selon leur personnalité profonde - notamment en situation de stress. Elles auront besoin d'être en mesure de combiner les comportements "appris" avec leur style naturel, d'une manière qui leur permette d'être performantes et authentiques, dans un grand nombre de situations.

L'une des personnes qui a développé cette théorie de la manière la plus complète est Isabel Myers, co-auteur de l'Indicateur de Type Myers-Briggs® (MBTI®). Myers pensait que les gens seraient plus efficaces en comprenant leur personnalité profonde (leurs "préférences") et en prenant conscience d'eux-mêmes.

De plus, il leur faut distinguer certaines façons qu'ils ont de se comporter, d'autres façons qu'ils adopteraient s'ils agissaient selon leur personnalité profonde (les comportements "issus des préférences" par opposition aux comportements "importés dans les préférences").

Enfin, il faut qu'ils comprennent les conséquences d'un type de comportement qui ne relève pas de leur personnalité profonde. Ces conséquences vont d'une impression sous-jacente mais diffuse de malaise psychologique, à un sentiment de plénitude lorsqu'ils réussissent une tâche pour laquelle ils n'étaient pas naturellement doués. L'approche de la vie développée par Myers nous invite à développer autant que possible nos

préférences sans nous sentir mal à l'aise, et aussi à reconnaître et nourrir nos inclinations naturelles ou "moi véritable". Elle nous rappelle que, lorsque nous essayons d'abord d'étendre notre répertoire, notre comportement semble aussi étrange que lorsque nous essayons pour la première fois d'effectuer un travail avec notre main non-directrice. Myers pensait qu'avec cette connaissance, nous pouvions accélérer notre apprentissage et notre processus de maturité. Elle a créé le MBTI pour aider à identifier les préférences de base d'une personne et ainsi, commencer un cheminement dans un système complet de développement.

De nombreuses organisations avec lesquelles nous travaillons utilisent le MBTI pour aider les personnes à trouver leur style préféré ou "le plus adéquat", et ainsi comprendre certains des défis qui les attendent quant à leur développement si elles veulent adopter des types de comportement qui correspondent moins à leurs préférences. Ces organisations proposent alors du coaching à leurs employés pour être des meneurs, pour s'adapter au changement, pour être créatifs et pour travailler efficacement et de manière authentique en équipe. Elles conservent leurs meilleurs éléments (et montent la barre pour les autres) en approuvant les façons différentes qu'ils ont d'atteindre les objectifs organisationnels. Investir sur le potentiel de chacun pour l'amener à être son "meilleur moi" est probablement la meilleure manière connue de créer des individus équilibrés et des employés efficaces.

“ Je pense que je dois être au travail une personne différente de celle que je suis à la maison. ”

Introduction

Cette recherche fournit un tableau des degrés à partir desquels les employés européens ressentent la nécessité de modifier, sur leur lieu de travail, l'image qu'ils renvoient d'eux mêmes. Chaque aspect d'une activité enrichissante, depuis la cohésion des équipes jusqu'à la gestion des talents, depuis la construction de relations clients efficaces jusqu'à celle d'une chaîne logistique solide, dépend de la capacité à optimiser l'adéquation entre les talents des personnes et leur travail. L'avantage concurrentiel provient d'une meilleure compréhension de la façon d'y parvenir.

L'étude menée par OPP a montré qu'il est commun chez les salariés européens de tenter délibérément de modifier la manière dont leur personnalité est perçue au travail, et que le désir d'approbation est un moteur puissant. **La moitié d'entre eux (50%) dit adopter un comportement différent au travail et dans la vie privée.** Le phénomène est plus marqué au Royaume-Uni, où les deux tiers (64%) des salariés reconnaissent adopter une "image professionnelle". Cette proportion est à comparer aux 58% en Allemagne, aux 38% en Belgique et aux 36% seulement aux Pays-Bas.

Cette recherche montre de manière significative, que ce comportement de caméléon nuit à l'engagement personnel et contrarie les potentiels. **Plus d'un tiers (35%) des employés trouvent qu'il est éprouvant de changer sa personnalité en fonction des situations, tandis qu'environ trois sur dix (28%) trouvent stressant d'afficher un "faux visage".**

En outre, **37% des employés reconnaissent avoir utilisé la "mauvaise" personnalité avec la mauvaise personne sur leur lieu de travail** et d'en avoir subi des conséquences négatives. La pression pour être conformiste peut entraîner des conséquences dommageables tant pour l'employeur que pour l'employé.

Cela ne s'arrête pas là. Les salariés se ré-inventent au fur et à mesure que leur carrière évolue. **Plus d'un tiers (37%) des salariés affiche dans son emploi actuel des comportements différents de ceux qu'il montrait dans sa fonction précédente.** Les plus enclins à l'adoption de ce comportement sont les salariés les plus jeunes, avec 44% des salariés âgés de 20 à 29 ans qui reconnaissent changer de visage en fonction de leur employeur.

Lorsqu'on leur demande les raisons pour lesquelles ils essaient d'adapter leur personnalité, **presque la moitié (44%) d'entre eux répond que cela le rend plus efficaces dans son travail,** tandis qu'un quart (27%) le fait pour se couler dans le moule des leurs équipes de travail et un sur six (17%) le fait pour être en meilleure adéquation avec la culture

d'entreprise. L'étude a montré qu'un employé sur cinq (20%) supprime les éléments d'affirmation de soi, mais que quasiment autant de salariés accentuent le même trait. Cette contradiction incarne la confusion que de nombreux employés ressentent sur la question de savoir "qui ils sont censés être" sur leur lieu de travail.

Ce n'est pas seulement dans la vie quotidienne que la personnalité apparaît biaisée - la réinvention de soi commence souvent dès l'entretien d'embauche. En fait, **un tiers des salariés (33%) déclare qu'il a joué un rôle pendant l'entretien pour coller à la culture de l'entreprise** - sans doute en jouant sur les indices non verbaux, nombreux, que l'employeur potentiel leur donne.

Quatre salariés sur dix (39%) disent que l'impression qu'ils ont eue de leur manager, pendant l'entretien, s'est révélée différente de celle qu'ils en perçoivent maintenant.

C'est peu que de se demander si de nombreux recruteurs se fient au seul entretien. Il semble que les recruteurs ne soient pas sûrs du rôle que la personnalité doit jouer dans le succès au travail. Environ la moitié d'entre eux (46%) admet préférer engager des gens conformes à la culture dominante de la société que de rechercher des personnes qui pourraient apporter quelque chose de différent. A l'autre bout de l'échelle, **six employés sur dix (59%) pensent que leur personnalité a été très importante¹ dans l'obtention de leur emploi actuel.**

De manière significative, plus les gens ont attaché de l'importance à la personnalité, plus ils ont adapté leur personnalité lors des entretiens. Le fait qu'un mélange des personnalités tend à donner de meilleurs résultats pour une organisation qu'un groupe plus homogène, semble souvent délaissé.

Cette recherche montre pourquoi la compréhension des types de personnalités et des préférences est si importante. La conscience d'une personnalité "vraie" permet tant aux employés qu'à l'employeur de créer un état d'esprit et un environnement de travail qui incitent les gens à donner le meilleur d'eux-mêmes, plutôt que de les inciter à gaspiller leur énergie en adoptant un masque qui n'est pas le leur. Une communauté riche d'un regard intérieur aide les gens à voir leurs différences de manière positive - en permettant à l'organisation d'investir sur les forces des individus et de conduire à l'innovation et à une performance élevée.

¹ "très" correspond à une note de 7, 8, 9 ou 10 sur 10

L'émergence du caméléon de bureau

Revêtir son masque de travail

- Les employés sont des "caméléons de bureau" qui modifient leur personnalité sur leur lieu de travail

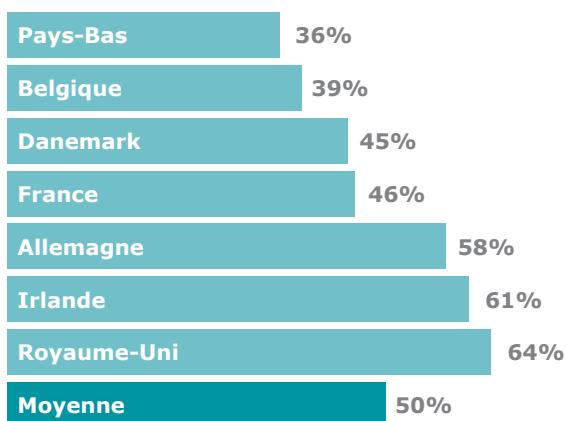
L'Europe est de manière évidente le repaire des "caméléons de bureau", car les salariés affichent des personnalités différentes selon la personne avec laquelle ils sont et ce qu'ils font.

En effet, la moitié (50%) des employés à temps plein – ce qui représente 45 millions de travailleurs à travers le continent – dit avoir un comportement différent dans la vie privée de celui adopté au travail.

Le degré de modification de leur personnalité change, mais environ un quart (27%) de ceux dont le comportement est différent sur le lieu de travail de chez eux, affirme modifier radicalement sa personnalité². Cette proportion représente 13% de l'ensemble des participants à l'enquête, soit environ 12 millions de salariés.

Les différences entre les pays sont frappantes : les salariés britanniques sont ceux qui montrent les divergences les plus importantes entre leur personnalité au travail et celle qu'ils ont à la maison - les deux tiers (64%) adoptent des comportements différents au travail - avec une proportion également élevée en Irlande (61%) et en Allemagne (58%). Pourtant, aux Pays-Bas et en Belgique, seuls respectivement 36% et 39% se comportent différemment chez eux et au travail.

Proportion de personnes qui se comportent différemment à la maison et au travail



² "radicalement" correspond à une note de 7, 8, 9 ou 10 sur 10

Il semble que les salariés les plus jeunes soient ceux qui ont le plus tendance à porter des masques différents au travail. En Europe, trois participants sur cinq âgés de moins de 30 ans admettent se comporter différemment au travail et à la maison (62%). Cette proportion chute nettement selon l'échelle des âges, pour atteindre, chez les salariés âgés de 60 ans et plus, seulement 30% de personnes qui ne font pas appel à leur vraie personnalité sur leur lieu de travail.

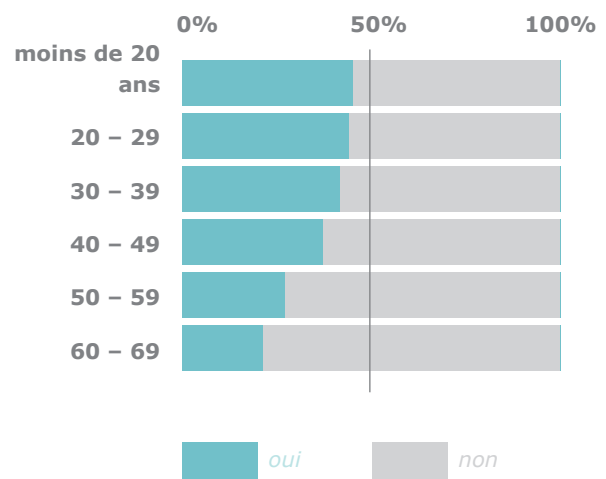
Il semble qu'au fur et à mesure que les salariés avancent en âge - ou prennent davantage confiance en eux - ils ressentent de moins en moins le besoin de modifier leur comportement. Des employés jeunes et impressionnables, novices dans la culture du travail, subissent des pressions pour se couler à court terme dans le moule.

Se réinventer

- Les employés se réinventent d'un emploi à l'autre

En outre, plus d'un tiers des salariés européens (37%) adopte dans son emploi actuel une personnalité différente de celle affichée dans son emploi précédent. Là encore, ce trait est plus marqué parmi les jeunes salariés (44% de ceux qui sont âgés de 20 à 29 ans reconnaissent modifier leur personnalité lorsqu'ils changent d'entreprise).

Proportion de personnes qui dévoilent une personnalité différente de celle qu'ils donnaient à voir dans leur précédent poste, selon l'âge



Les salariés travaillant dans les RH et la formation (59%), les services professionnels (56%), et les services sanitaires et sociaux (55%) sont ceux qui ont le plus tendance à montrer une personnalité différente au travail. A l'inverse, les salariés des milieux industriels ou des transports y sont moins enclins (47% des participants), ce qui suggère que l'environnement de bureaux est celui qui produit la plus forte pression en matière de désirabilité sociale.

“ On m'a dit que mes compétences professionnelles n'étaient pas en cause, mais que je ne correspondais pas au style de l'entreprise. ”

Le regard du psychologue

- *La technique de désirabilité sociale est utilisée pour mettre en oeuvre les changements de personnalité*

Lorsque des personnes modifient ou changent délibérément leur comportement pour correspondre à une situation donnée, ce phénomène est appelé la désirabilité sociale - processus par lequel les gens tentent de contrôler l'image que les autres ont d'eux.

Certains psychologues relèvent que les changements de personnalité se produisent, avec le même individu, tout le temps, car les gens n'ont pas de personnalité profonde. Au lieu de cela, ils disposent d'un moi protéiforme dont ils montrent les différentes facettes, selon les situations. Celui qui, de manière stratégique, présente ces différentes facettes pour obtenir les faveurs de publics différents est celui qui réussit. Cette position extrême est assez peu répandue, car de nombreuses données montrent que nous avons des éléments dominants de notre personnalité, qui restent cohérents pendant l'essentiel de notre vie.

D'autres psychologues et sociologues considèrent que les exigences de la vie amènent à être comme au théâtre et par conséquent, les exigences de la vie en entreprise sont similaires à une pièce de théâtre dans laquelle chaque participant joue des rôles différents, devant des publics distincts. Les gens ont bien des traits dominants de personnalité, mais ils endossent d'autres rôles et portent des masques selon la manière dont ils interprètent la situation dans laquelle ils se trouvent.

Toutefois, d'autres psychologues décrivent les personnes comme des "politiciens", parce qu'à l'instar des hommes politiques, leurs objectifs divergent au sein de leurs interactions avec autrui. Ces objectifs sont souvent liés au pouvoir, notamment sur le lieu de travail, et les gens modifient leur personnalité de manière politique lorsque cela peut les aider à atteindre leurs buts.

Et tout comme les politiciens ont des objectifs, bons ou mauvais, il en va de même de ceux qui modifient leur personnalité. Ils s'engagent dans un processus d'influence sociale et de politique organisationnelle qui est très souvent utile pour le travail qu'ils accomplissent ou pour l'estime de soi d'un collègue de travail. Un comportement qui de prime abord, semble motivé par l'intérêt personnel s'avère souvent, à bien y regarder, dicté par les intérêts de la société ou du service. Le risque, évidemment, est que l'on attribue de mauvaises raisons à tout type de comportement, ce qui cause suspicion et défiance entre coéquipiers.

Des écrans de fumée

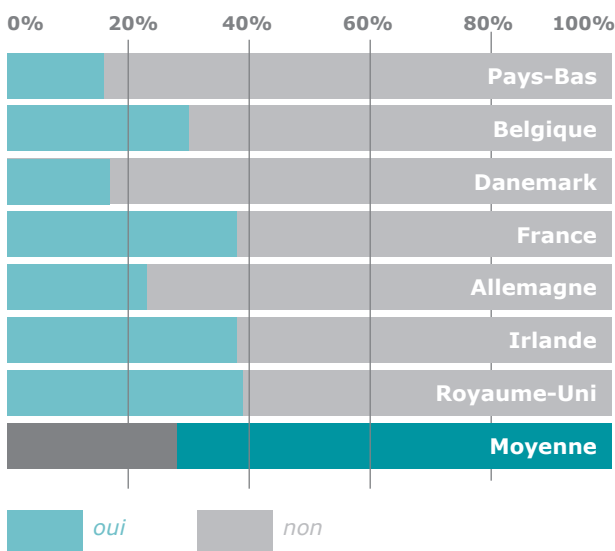
Stress et pressions des effets d'annonce trompeurs

- *Faire preuve d'une personnalité différente sur le lieu de travail accroît le stress de trois travailleurs sur dix*

Plus d'un tiers des salariés européens (35%) estime que changer sa personnalité en fonction de l'environnement est source de fatigue. Quatre femmes sur dix (39%), par opposition à trois hommes sur dix (32%), ressentent cette fatigue. Ceux qui exercent dans le monde caritatif et dans le secteur associatif sont les plus enclins à ce type de souffrance, avec plus de la moitié (51%) qui admet un surmenage induit par la prise de visages différents au travail.

Près de trois salariés sur dix (28%) vont plus loin et reconnaissent qu'être ouvertement conscients de la manière dont ils "devraient" agir a accru le stress dans leur travail. Au Royaume-Uni, cette proportion monte à 39% des salariés ; elle est de 37% en Irlande et en France. Curieusement, seuls 15% des Danois ont l'impression que jouer un rôle a augmenté le niveau de stress sur leur lieu de travail.

Salariés pourquoi le fait d'être conscient du comportement que l'on attend d'eux au travail est stressant



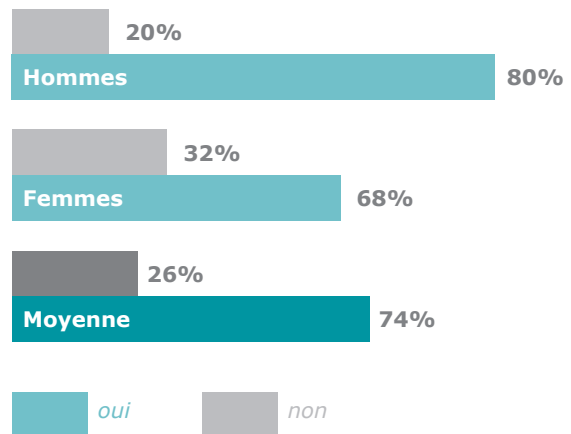
En outre, le nombre de salariés qui trouvent les changements de personnalité stressants monte à plus d'un tiers (34%) parmi ceux qui portent au travail des masques différents de ceux qu'ils ont chez eux.

Impact sur les performances

- *Des impulsions négatives aboutissent à des modifications de la personnalité qui, à leur tour, influent sur la performance*

Il n'est dès lors pas surprenant que tout ce stress influe sur la productivité et la performance. Les trois quarts (74%) de ceux qui se sentent stressés en raison des changements de leur personnalité reconnaissent que cela a entraîné des conséquences négatives sur leur travail. Les hommes ont davantage tendance à ressentir cela que les femmes (80% contre 68%, respectivement) – avec un pic de près de neuf sur dix (87%) chez les hommes âgés de 40 à 49 ans.

Pourcentage des personnes indiquant que le stress induit par la désirabilité sociale a influé sur leur performance au travail



“ Toutes les conséquences (du changement de la personnalité) ont été négatives et, à certains degrés, source de stress. ”

Le regard du psychologue

On dispose de nombreuses études sur les événements qui provoquent des changements de la personnalité et des modifications comportementales au travail. Un nombre surprenant d'événements déclenchants comprend une incertitude causée par un manque de clarté. Les organisations ou les départements qui n'ont pas d'objectifs clairs, ou dont les processus décisionnaires ou les mesures de performance sont mal définis, ou qui connaissent une forte pression concurrentielle, développeront des niveaux élevés de désirabilité sociale. Dans de telles organisations, les salariés soupèsent sans cesse les avantages et les inconvénients de l'affichage d'une personnalité différente.

Ils évaluent en même temps les bénéfices qu'ils peuvent obtenir en présentant une image plutôt qu'une autre et les coûts induits par la production de cette image, y compris le fait d'être perçus comme des "imposteurs" et de voir leur tromperie dévoilée.

Les processus de désirabilité sociale sont un dérivatif pour de nombreux salariés et interagissent avec le manque de clarté qui les entoure pour produire des effets psychologiques négatifs.

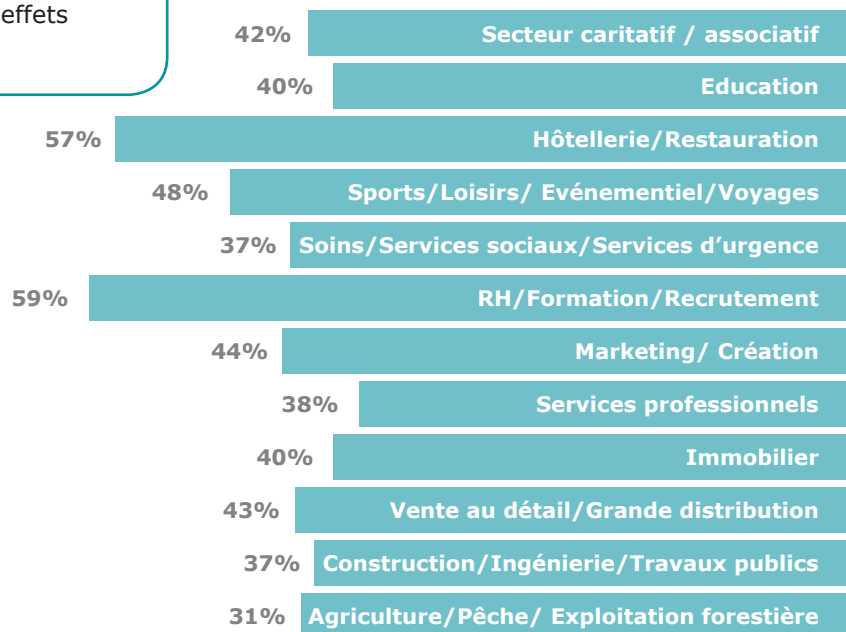
Un comportement inapproprié

- *Près de quatre salariés sur dix ont utilisé la mauvaise personnalité avec la mauvaise personne au travail*

Les salariés qui ont l'habitude de mettre l'accent sur une facette précise de leur personnalité, et même de montrer des visages différents selon les personnes, peuvent occasionnellement commettre des impairs. Plus d'un tiers (37%) a utilisé un comportement inadapté ou une personnalité inadéquate dans une situation donnée, comme se montrer trop agressif avec un client, ou trop effacé avec un manager. La proportion monte à 46% en France, et chute à 20% aux Pays-Bas.

Ce problème peut devenir encore plus manifeste dans les domaines où les salariés travaillent énormément avec d'autres personnes : 59% des employés dans la vente au détail, 57% de ceux de l'hôtellerie et de la restauration, et 44% de ceux du marketing et de la création reconnaissent avoir montré un visage inadéquat sur leur lieu de travail.

Pourcentage des personnes ayant utilisé une personnalité inappropriée sur leur lieu de travail



“ Cela a demandé beaucoup de travail pour réparer les dégâts. ”

Ce phénomène peut conduire à des situations qui vont du simple embarras à des désastres financiers pour l'entreprise. Il semble que placer les salariés sous une pression trop forte pour obtenir d'eux qu'ils soient conformes ou adaptés peut conduire à l'adoption du mauvais visage au mauvais moment et, par conséquent à des conséquences désastreuses.

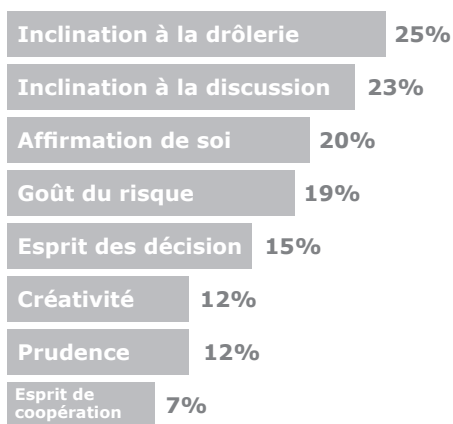
Pour le meilleur et pour le pire

Monter le son, ou le baisser ?

- *Les salariés goment leur inclination à l'humour lorsqu'ils sont sur leur lieu de travail*

Regarder quels traits de la personnalité les salariés accentuent au travail, par opposition à ceux qu'ils goment, aide à identifier les éléments perçus comme les plus profitables ou les plus ravageurs pour le succès d'une carrière. Sans surprise, les salariés tendent à supprimer au travail leurs traits les plus sociables ; un quart (25%) d'entre eux abandonne consciemment son inclination à la drôlerie, et 23% sa propension à discuter. On a observé une différence notable selon le sexe dans les derniers résultats, avec 25% des femmes qui indiquent supprimer leur penchant à la discussion contre 20% des hommes.

Aspects de leur personnalité que les salariés goment au travail



gommer

On s'attendait moins toutefois, à ce que des traits qui sont souvent perçus de manière positive comme notamment les signes de meneurs potentiels, soient réprimés par les salariés européens. Un sur cinq (20%) gomme sa propension à l'affirmation de soi, et une part similaire (19%) atténue sa capacité à prendre des risques. Là encore, le sexe joue : 22% des femmes répriment leur capacité à s'affirmer sur leur lieu de travail, contre 19% des hommes - en revanche, en ce qui concerne la prise de risques, les hommes ont davantage tendance à réfreiner leurs penchants véritables.

Accentuer le positif ?

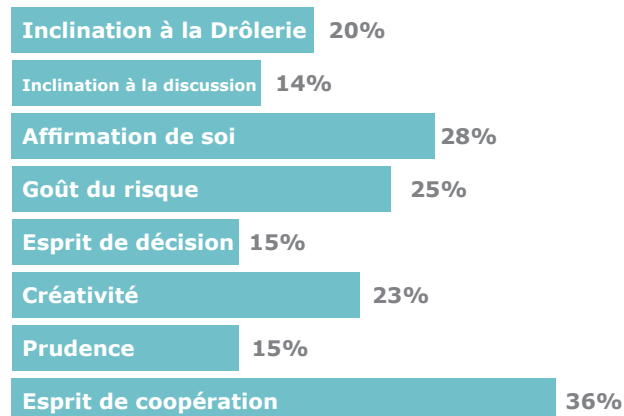
- *Esprit de coopération et affirmation de soi tiennent le haut du pavé*

Au contraire, plus d'un tiers des salariés accentuent leur sens de la coopération. Cela semble être la caractéristique qui nécessite le plus d'efforts, car elle est choisie par la proportion la plus élevée (36%).

Les autres traits que les salariés accentuent sur leur lieu de travail sont l'affirmation de soi et l'esprit de décision (respectivement 28% et 25%). Le premier de ces deux traits est assez étonnant, dans la mesure où de nombreux salariés disent ne pas affirmer complètement cet aspect de leur personnalité. Cela laisse à penser que près de la moitié des participants est mal à l'aise quant au degré d'affirmation de soi dans l'environnement de travail et considère qu'il s'agit de maintenir en permanence un certain équilibre.

Cela peut être particulièrement difficile pour les membres du personnel les plus jeunes, car on peut relever que 31% des salariés de 20 à 29 ans et 41% des moins de 20 ans reconnaissent ne pas s'affirmer complètement.

Aspects de la personnalité que les salariés accentuent au travail



accentuer

“ Pas le temps de faire de l'humour. ”

Le regard du psychologue

- *Êtes-vous un flatteur, un adepte de l'auto-promotion, un donneur de leçons ou un intimidateur?*

La plupart des changements de la personnalité au travail se font au profit de la flatterie - habituellement décrite comme le comportement destiné à influencer autrui à propos de ses qualités personnelles. Bien utilisée, la flatterie peut faciliter les relations interpersonnelles et accroître l'harmonie dans l'organisation ou le département.

En créant des sentiments de bonne volonté, la flatterie peut contrebalancer les tendances à la stigmatisation et à la dévalorisation d'autrui. Le changement de la personnalité en faveur de la flatterie peut être une forme de ciment social qui bâtit des groupes de travail soudés et garantit la coopération.

Les gens procèdent aussi à des changements de personnalité pour faciliter leur auto-promotion. Alors que le flatteur veut passer pour agréable, l'adepte de l'auto-promotion veut passer pour compétent.

Réussir une auto-promotion efficace est sensiblement plus difficile que la flatterie. Cette dernière, en effet, peut être passive (une réaction au comportement d'autrui), mais si quelqu'un veut convaincre quelqu'un d'autre de sa compétence, il doit agir ou parler de manière active.

L'entretien de sélection est une situation dans laquelle l'auto-promotion peut être remarquablement payante. C'est sans surprise que l'on trouve que plus de la moitié des candidats exagère sa réussite et son salaire précédent. Il a toujours été largement prouvé que tant les recruteurs que les participants considèrent que l'entretien lui-même requiert une auto-promotion avant toute autre chose.

Quoique la flatterie et l'auto-promotion soient des motivations majeures pour le changement de personnalité au travail, les recherches ont montré que d'autres formes de changement de la personnalité peuvent se produire comme les donneurs de leçons (gérer les impressions d'intégrité, de sacrifice de soi, et de valeur morale) et les intimidateurs (créer l'identité d'une personne dangereuse)

“ Je supprime mon côté indécis et mon manque de confiance en moi - d'une certaine manière, mon côté "humain!" ”

“ Il y a plein de petites façons de s'adapter pour correspondre aux situations et aux gens, parce que j'ai besoin de ce salaire.”

“ Je préfère me taire plutôt que me faire entendre et provoquer le changement. ”

Qu'est-ce qui vous rend différent?

Jouer pour la foule ou pour la galerie ?

- *Les salariés changent de personnalité pour les clients et pour leur supérieur hiérarchique*

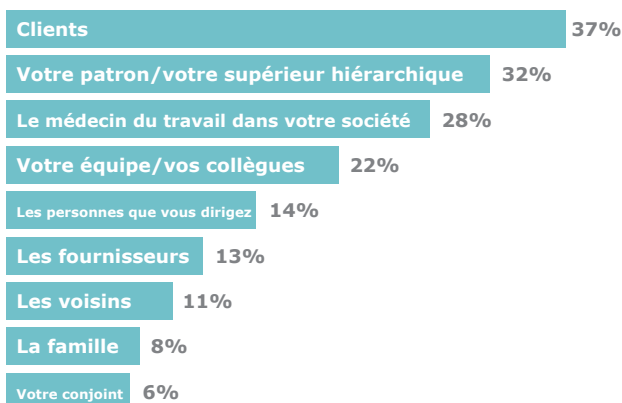
Quand il faut mettre un nouveau masque, le "qui" et le "où" sont aussi importants que le "quoi". Plus d'un tiers (37%) des salariés d'Europe adapte sa personnalité ou son comportement pour les clients, ce qui est souvent perçu comme partie intégrante du processus de vente.

Au sein des organisations, les salariés tendent à adapter leur personnalité aux personnes d'un rang supérieur au leur. Près d'un tiers (32%) modifie sa personnalité pour son responsable hiérarchique, mais moins de la moitié de ce nombre (14%) le fait pour ses subordonnés. La pression la plus élevée semble s'exercer en Allemagne où 42% changent de personnalité pour leur patron, contre à peine 20% aux Pays-Bas.

Les salariés âgés de 30 à 39 ans ont plus tendance à modifier leur comportement pour leur patron que leurs aînés. Deux salariés de 30 à 39 ans sur cinq (40%) modifient leur comportement pour leur manager direct, mais cette proportion chute à 21% s'agissant des salariés de 60 ans et plus. Les salariés plus âgés semblent avoir plus confiance en eux à l'idée de révéler leur "moi" véritable.

Autre indication que le changement de personnalité sur le lieu de travail tend à être réservé aux supérieurs hiérarchiques, à peine plus d'un quart (28%) modifi sa personnalité pour le médecin du travail.

Personnes pour lesquelles les salariés tentent d'adapter leur personnalité ou leur comportement



Conscience des situations

- *De nombreux salariés changent leur personnalité au téléphone ou lors du travail en équipe*

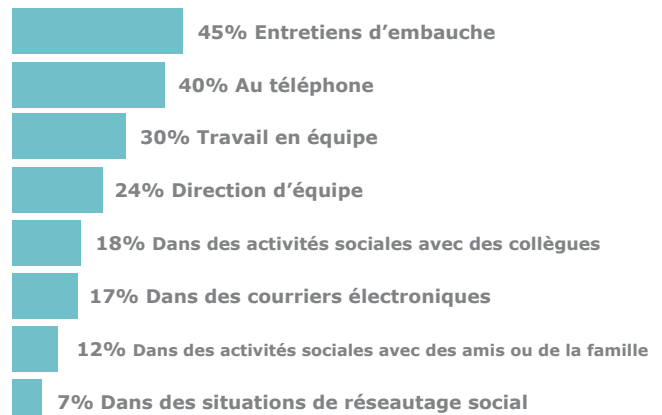
La motivation la plus commune pour adapter sa personnalité est l'entretien d'embauche. Toutefois, les autres contextes dans lesquels un nouveau masque vient facilement sont les conversations téléphoniques, avec 40% des participants qui admettent renvoyer une personnalité différente au téléphone.

Les salariés britanniques et irlandais sont les plus enclins à changer de personnalité lorsqu'ils sont au téléphone (46% dans ces deux pays), alors qu'en France ce chiffre n'est que de 31%.

D'autre part, le courrier électronique fait figure de méthode plus directe de communication que le téléphone : seulement un salarié sur six (17%) adopte une personnalité différente lors de la rédaction de courriers électroniques.

La présence de collègues peut avoir un effet remarquable pour savoir si des employés présentent ou non, leur vrai moi. Trois sur dix (30%) modifient leur personnalité lorsqu'ils travaillent en équipe, et 24% le font lorsqu'ils dirigent une équipe. Près d'un sur cinq (18%) reconnaît en faire autant lorsqu'il se trouve dans un contexte d'activités sociales avec d'autres salariés.

Situations dans lesquelles les salariés tentent de changer leur personnalité



Les moteurs du changement

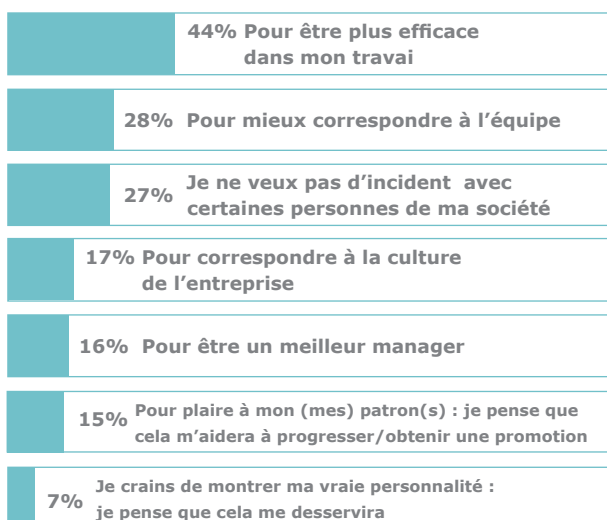
- *Pourquoi les salariés adaptent-ils leur personnalité ? Les moteurs-clés sont l'efficacité et l'évitement des conflits*

Les raisons principales qui poussent à présenter une personnalité différente, que ce soit avec des clients, des supérieurs directs, les membres de l'équipe ou des collègues est la croyance que cela vous rendra plus efficace dans le travail. Il s'agit de la première raison pour 44% des salariés européens.

“ Lorsque j'exprime plus ouvertement mes opinions au travail parfois je pense que je mets les gens mal à l'aise. ”

Cette démarche a du sens dans un rôle centré sur le client ou sur les ventes. Toutefois, les problèmes se produisent plus souvent quand un changement de personnalité résulte du besoin de se fondre dans le moule de la culture d'entreprise ou des équipes de travail, ou de plaire au patron ou au manager. Un salarié sur quatre (27%) adapte sa personnalité pour convenir à son équipe, tandis qu'un sur six (17%) s'adapte pour se conformer à la culture de son entreprise, et un sur sept (14%) pour plaire à son patron.

Raisons pour lesquelles les salariés tentent de modifier leur personnalité



Le conflit peut aussi être une préoccupation. Un quart des salariés (26%) adapte sa personnalité parce qu'il ne veut pas d'incident avec certaines personnes au sein de la société. Dans le même temps, un sur vingt (6%) craint de montrer sa vraie personnalité, pensant que cela pourrait le desservir.

Le regard du psychologue

Les gens évitent les conflits pour tout un ensemble de motifs qui servent d'une certaine manière leurs intérêts personnels, comme un besoin de contrôle apparent ou au contraire une certaine insécurité par rapport à leur propre autorité. Les managers peuvent supprimer le conflit au point que personne ne veuille faire entendre de voix discordantes. Ils peuvent aussi recourir aux sarcasmes ou faire montre d'un sens critique exacerbé, en pensant aider leurs subordonnés à "s'endurcir". La réalité est que l'organisation perd l'occasion d'avoir de bonnes idées, car les collaborateurs éprouvent des difficultés à s'exprimer pleinement.

Les individus peuvent se contenter de garder leurs suggestions pour eux, et d'attendre que le manager soit pris en défaut. Les plus talentueux rechercheront des opportunités ailleurs, là où ils auront l'impression d'être entendus. Les membres de l'équipe peuvent subir des manifestations classiques de stress face à de telles situations avec le temps.

Une autre raison courante de la suppression des conflits est que le manager se sent mal à l'aise dans des situations conflictuelles et, donc, les évite. Cela crée une harmonie de façade, mais les tensions et les divisions sous-jacentes ne sont pas traitées. Le manager souhaite "une grande famille heureuse" et peut penser que tel est le cas, mais cet évitement des désaccords, même mineurs, indique qu'il est difficile de construire des relations profondes avec les pairs, les supérieurs hiérarchiques et les subordonnés. Il peut aussi recourir à un comportement passif agressif comme la culpabilisation pour modifier le comportement des collaborateurs.

Dans ce scénario, la tendance à dresser des écrans de fumée signifie que les problèmes les plus importants ne sont pris en compte que lorsqu'il est trop tard. Plus important, de bonnes performances s'appuient sur des relations de travail fortes. La distance polie créée par cet "écran" réduit la qualité des relations, et affecte aussi la confiance ; l'organisation peut perdre des idées innovantes ou stimulantes parce que les salariés ne veulent plus les suggérer.

Effets de miroir et effets de brouillard

Les nombreux visages du candidat

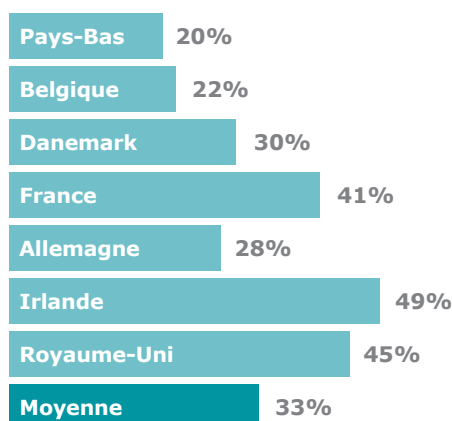
- *La personnalité joue au stade de l'entretien - c'est pourquoi un tiers des candidats la modifie*

Dans la mesure où un grand nombre de salariés européens voit chaque nouvel emploi comme une occasion d'inventer un nouveau personnage, il n'est pas surprenant que cela commence dès l'entretien d'embauche et que six sur dix (59%) considèrent que la personnalité a été très importante³ dans l'obtention de leur emploi actuel.

Ainsi, se ré-inventer signifie souvent revêtir une nouvelle apparence : un tiers des salariés (33%) a modifié sa personnalité lors de l'entretien pour essayer de "coller" à ce qu'ils percevaient comme étant la culture de l'entreprise. Ce taux monte à 41% pour les salariés âgés de 20 à 29 ans, ce qui suggère que les candidats les plus jeunes sont aussi ceux qui ressentent le plus la pression conformiste. Le Royaume-Uni et l'Irlande sont les pays-phares du changement de masque parmi les participants aux entretiens d'embauche en Europe, avec respectivement 45% et 49%.

De manière remarquable, plus les gens ont considéré que la personnalité était importante, plus ils l'ont adaptée pendant l'entretien.

Salariés tentant de changer leur personnalité pour correspondre lors de l'entretien



3 "très" correspond à une note de 7, 8, 9 ou 10 sur 10

Le regard du psychologue

Pour savoir comment ce phénomène se produit, les psychologues pensent que l'on offre aux candidats lorsqu'ils se présentent à l'entretien, une large gamme d'indices non verbaux relatifs à la culture de l'entreprise, qui vont du logo de l'entreprise aux manières des réceptionnistes. Cela leur permet de façonner une personnalité adéquate pour l'entretien.

En outre, sur le tiers des employés qui a modifié sa personnalité pendant l'entretien, trois sur dix (31%) l'ont fait de manière radicale⁴. Il n'est donc guère surprenant de voir que près d'un salarié sur sept environ (14%) ressent du stress, car il continue à porter le masque trompeur qu'il avait présenté d'abord pendant l'entretien.

C'est la raison pour laquelle, dans de nombreux domaines, les entretiens d'embauche sont complétés par des tests psychométriques de personnalité et par d'autres formes d'évaluation. Si les candidats "jouent un rôle" pour essayer de correspondre aux attentes, il est vraisemblable que des problèmes surgiront dès que leur véritable personnalité reprendra le dessus. L'entreprise sera déçue par la personne, ou réciproquement, et cela n'augure rien de bon pour une performance de qualité ou pour une relation durable.

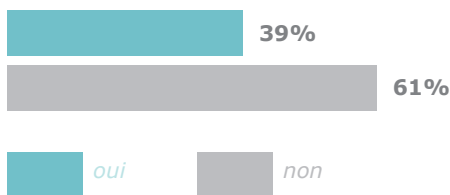
Sous le masque, les recruteurs

- *Quatre salariés sur dix ont une image de leur employeur différente de celle qu'ils s'en faisaient lors de l'entretien*

Mais le candidat ne représente que la moitié du processus d'entretien d'embauche. L'étude a montré que les employeurs sont tout aussi prompts à endosser une fausse personnalité. En fait, quatre salariés sur dix (39%) ont eu lors de l'entretien, une impression de leur supérieur hiérarchique différente de celles qu'ils en ont désormais.

4 "radicale" correspond à une note de 7, 8, 9 ou 10 sur 10

Salariés ayant désormais une impression de la personnalité de leur manager différente de celle qu'ils avaient pendant l'entretien



Il existe de nombreux facteurs qui peuvent entraîner ce phénomène, y compris une insécurité de la part du recruteur quant à l'adaptation de ces personnes dans l'organisation.

Ainsi, d'un côté, un tiers des candidats à l'entretien d'embauche passe pour quelqu'un d'autre. Et d'un autre côté, quatre recruteurs sur dix cachent eux aussi leur personnalité. Il n'est donc pas étonnant que la plupart des professionnels du recrutement et de la sélection recommande de ne pas se fier aux seuls entretiens.

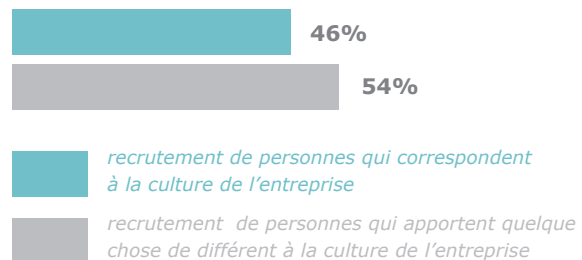
“ J'en fais le moins possible et je me contente de suivre les instructions – l'innovation et les idées neuves ne sont pas les bienvenues.”

Le choix des clones dans l'entreprise

- Les recruteurs se partagent, à peu près à cinquante-cinquante, entre ceux qui recrutent des clones et ceux qui recherchent du sang neuf

Pourtant, il est évident que les recruteurs semblent eux aussi, partagés lorsqu'il s'agit de décider quelles personnalités retenir. L'étude a montré que 46% préfèrent recruter des individus dont la personnalité correspond à la culture dominante de l'entreprise, contre 54% qui préféreraient ceux dont la personnalité apporte quelque chose de différent à l'ensemble.

Préférences des recruteurs pour "ceux qui collent à la culture"



Le regard du psychologue

Ce partage par moitié montre le manque de clarté chez les recruteurs sur ce que la personnalité représente et sur la manière dont les individus correspondent le mieux aux attentes de l'organisation. De manière fondamentale, cette situation atteste de la nécessité d'utiliser de multiples techniques de tests, pour évaluer l'adéquation, sur le long terme, d'un candidat à son rôle au sein d'une organisation. L'expertise que les psychologues peuvent apporter à ce processus peut être décisive, en particulier pour les fonctions nécessitant de l'expérience. Les instruments psychométriques, les évaluations comportementales et une bonne technique d'entretien, conjugués à une préparation minutieuse, fournissent aux responsables hiérarchiques tous les outils dont ils ont besoin pour un recrutement placé sous le signe de la performance et de la durée.

BELGIQUE

– Adopter une attitude directe

Parmi toutes les nationalités étudiées, les Belges sont ceux qui ont le moins tendance à adopter une double vie dans le cadre professionnel. Ils ne sont dépassés que par les Néerlandais pour ce qui est du caractère direct de leur approche, car seuls 39% se comportent différemment chez eux et au travail.

Proportion de ceux qui se comportent différemment au domicile et au travail



De plus, seuls 22% ont adapté leur personnalité lors de leur entretien pour leur fonction actuelle, en dessous de la moyenne européenne de 33%. Toutefois, les deux tiers d'entre eux (64%) ont estimé que la personnalité était "très importante"⁵ lorsqu'il s'est agi d'entrer dans cette nouvelle fonction.

Et ceux qui ont adapté leur personnalité pendant l'entretien ont des chances particulièrement élevées d'être performants et de réussir dans le rôle.

Toutefois, les effets préjudiciables de la désirabilité sociale sont aussi manifestes pour les Belges que pour les autres nationalités : 43% d'entre eux trouvent fatigant de modifier la manière dont ils donnent à voir leur personnalité – le taux le plus élevé d'Europe – tandis que 30% trouvent leur emploi plus stressant en raison de l'adaptation qu'il requiert. En fait, les Belges sont ceux qui considèrent le plus le stress ainsi induit comme un problème constant.

Dans son livre *Attention à vos manières*⁶ où il étudie, analyse et explore les différences inter-culturelles entre les nations européennes, John Mole décrit ainsi la conduite des réunions et les débats d'organisation chez les Belges : "Ils se préoccupent davantage de trouver une solution que de marquer des points avec leurs arguments. Le processus est graduel, pragmatique [quoique] le résultat final peut être d'une créativité surprenante".

Les Belges font donc figure de nation de diplomates, qui valorisent le compromis plus que tout. Il semble que le désir authentique et partagé de parvenir à un consensus tende à supprimer toute pression pour ne pas être soi-même. Mais que la pression perdure, et l'expérience sera éprouvante et stressante.

“ Avoir trop tendance à m'affirmer a causé des frictions sur mon lieu de travail. ”

⁵ "très" correspond à une note de 7, 8, 9 ou 10 sur 10

⁶ *Attention à vos manières : gérer les cultures d'entreprises dans l'Europe mondialisée*. John Mole, 2003

DANEMARK

– La conformité sans stress

Les Danois sont proches de la moyenne européenne lorsqu'il s'agit de revêtir des masques différents, mais ils semblent moins souffrir du stress et de ses conséquences négatives. L'étude a montré que 45% d'entre eux se comportent différemment au domicile et sur le lieu de travail, ce qui est très proche de la moyenne de l'enquête, soit 50%.

Les Danois sont capables de se réinventer librement, dans la mesure où 39% admettent afficher dans leur emploi actuel, une image différente de celle de leur emploi précédent (à comparer à la moyenne de 37%). En outre, trois sur dix ont adapté leur personnalité lors de l'entretien pour correspondre aux attentes (30%), ce qui est là encore très proche de la moyenne de 33%.

Il semble toutefois que les Danois, dans leur très grande majorité, ne soient pas concernés par une forme de déception après l'entretien, car 57% de ceux qui ont adapté leur personnalité déclarent que désormais ils montrent leur vraie personnalité et obtiennent des succès dans leur entreprise (contre 45% en moyenne sur l'Europe). Et de fait, seuls 4% endurent du stress comme conséquence de cette attitude.

“ Je tâche de satisfaire aux exigences de mon poste, et rien d'autre. ”

Il apparaît que les Danois subissent moins de pressions de leurs managers ou de leurs employeurs pour jouer un rôle que dans certains des autres pays concernés par l'enquête. Cet élément est corroboré par le fait que seulement 15% des Danois trouvent stressant de se comporter d'une certaine façon au travail ; cela correspond à la moitié de la moyenne européenne, qui est de 28%.

Les Danois ressentent également le besoin d'accentuer le côté extraverti de leur personnalité sur leur lieu de travail. Quatre sur dix (41%) déclarent accentuer leur penchant pour l'humour, contre seulement 20% du total.

Proportion de ceux qui trouvent leur travail plus stressant en raison de leur conscience de la manière dont ils devraient agir



Les participants danois de notre enquête s'avèrent présenter sensiblement moins de risques de subir les conséquences négatives issues de l'adoption d'une personnalité différente au travail. Sur une personne sur trois qui admet essayer de "coller" aux attentes lors de l'entretien, à peine une sur vingt déclare que cette attitude se révèle désormais être un frein ou qu'elle ne parvient pas à correspondre, en définitive, à ces attentes.

Ils sont aussi ceux qui ont le moins de chances, parmi tous les pays étudiés, de dire que l'image qu'ils se faisaient de la personnalité de leur patron a changé depuis qu'ils travaillent avec lui ou avec elle. Cela peut résulter de ce que le patron est vu, par le groupe, comme un coach ou comme un meneur d'équipes, et de ce que les compétences et le professionnalisme sont plus valorisés que les relations hiérarchiques au Danemark.

Pour John Mole : "l'accent est mis sur la communication et la consultation ouvertes à tous les niveaux, et sur le partage des objectifs et des buts. Si quelque chose ne va pas, la priorité est de rendre cette difficulté apparente et de prendre les mesures appropriées pour qu'elle ne se reproduise plus."

Dans un lieu de travail où la collaboration et la confiance mutuelles sont valorisées, et où le supérieur hiérarchique a pour priorité d'apporter son assistance, les salariés se sentent naturellement plus libres d'être eux-mêmes sans peur d'échec ou de représailles.

ALLEMAGNE

– La hiérarchie coopérative

Les Allemands tendent à compartimenter leur vie, et adoptent une personnalité pour leur vie privée et leur vie sociale, et une autre personnalité pour leur travail. Ils sont nettement plus enclins que la moyenne (58% contre 50%) à se comporter différemment chez eux et sur leur lieu de travail.

Toutefois, ils ont sensiblement moins tendance à renvoyer une image d'eux-mêmes dans leur emploi actuel différente de celle qu'ils renvoyaient dans leur emploi précédent (34% contre 37%). En outre, ils ont moins tendance à adapter leur personnalité lors des entretiens pour correspondre aux attentes (28% contre 33%).

Ceux qui adaptent leur personnalité pour les entretiens présentent moins de risques que la moyenne de montrer leur véritable personnalité lorsqu'ils sont en poste ; 34% le font, contre un total pour l'enquête de 45%.

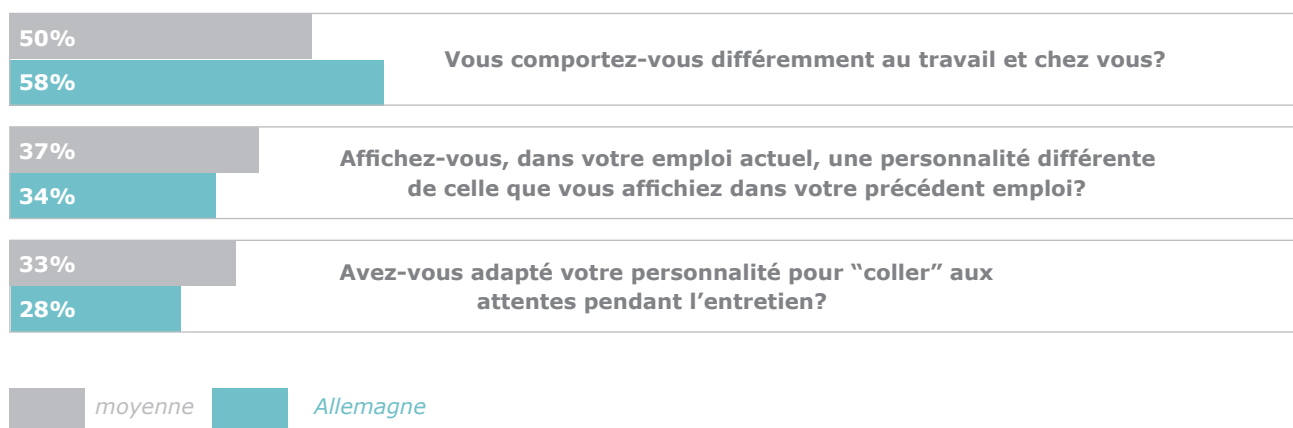
Les Allemands sont ceux qui ont le plus tendance, parmi toutes les nationalités étudiées, à accentuer leur sens de la coopération (50% contre 36% en moyenne) et les aspects créatifs de leur personnalité (33% contre 23%) sur le lieu de travail. Comparaison des Allemands par rapport aux moyennes européennes en ce qui concerne la désirabilité sociale.

L'étude a montré que 23% des Allemands qui avaient adapté leur personnalité pour coller aux attentes lors de l'entretien ressentaient de la tension. Ces chiffres relativement élevés reflètent un environnement de travail très hiérarchisé et formaliste qui a cours en Allemagne, environnement que John Mole décrit comme "logique, méthodique et compartimenté... la déférence envers les personnes qui détiennent l'autorité est universelle".

Un poisson hors de son bocal, dans une telle culture, n'a guère d'autre choix que d'essayer d'apprendre à nager et cela entraîne de manière évidente des conséquences douloureuses.

“ Il existe plein de petites manières pour moi de m'adapter pour correspondre aux situations et aux personnes.”

Proportion d'allemands qui pratiquent la désirabilité sociale



FRANCE

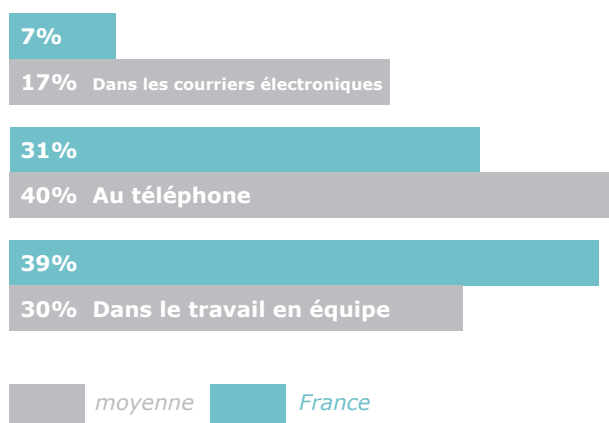
– Jouer un rôle

Les Français ne sont peut-être pas des caméléons prompts à se fondre d'une situation à l'autre, mais jouer un rôle au travail ne leur est pas étranger, surtout au moment de l'entretien. Même si à peine moins de la moitié (46%) adopte un comportement différent au domicile et sur le lieu de travail, ce qui est similaire à la moyenne de 50%, seulement un tiers (32%) des participants affiche, dans son emploi actuel, une image différente de celle du précédent poste – le taux le plus faible parmi tous les pays étudiés.

Quatre participants sur dix (41%) ont adapté leur personnalité pour correspondre aux attentes lors de l'entretien, ce qui est nettement plus élevé que la moyenne de 33% sur l'ensemble composé par le Royaume-Uni, la France, le Danemark, l'Allemagne, la Belgique et les Pays-Bas.

Lorsque les Français adaptent leur comportement sur le lieu de travail, ils ont plus tendance à le faire s'ils travaillent en équipe (39% contre 30% de moyenne sur l'Europe). Ils ont sensiblement moins tendance que les autres nationalités à jouer un rôle aux téléphone ou dans des courriers électroniques.

Situations dans lesquelles les Français tentent d'adapter leur personnalité



Toutefois, le stress induit par la mise en scène atteint son paroxysme en France, où les gens ont particulièrement tendance à trouver leur travail stressant dès lors qu'ils ont conscience de la manière dont ils "devraient" agir au travail (37% sont d'accord, contre 28% en moyenne). Ces chiffres sont révélateurs d'un environnement marqué par une forte concurrence.

Dans *Attention à vos manières*, John Mole relève: "les gens [en France] trouvent déconcertant que d'autres ne rentrent pas dans la compétition. Les relations professionnelles sont plus fondées sur la rivalité que sur la collaboration."

En outre, près d'une personne sur cinq (18%), parmi celles qui admettent modifier leur personnalité lors de l'entretien, se plaint de la contrainte que constitue cette adaptation au travail, et exprime le souhait de changer de travail pour y échapper. Cela n'est guère surprenant, eu égard aux attentes tâillonnes et, d'une certaine manière, rigides des managers français.

Mole note: "un haut degré d'analyse, de contrôle et de connaissance technique est exigé des supérieurs hiérarchiques... dans leurs relations avec les subordonnés, il vaut mieux donner des ordres tout en se trompant... il n'existe guère d'atmosphère collégiale."

Il n'est pas difficile d'imaginer que ceux qui présentent des dispositions plus créatives et qui sortent du lot, et qui sont moins enclins à un système structuré de travail, subissent des pressions pour changer, dans un style de management hautement directif.

" J'ai essayé de me tenir tranquille et d'être soumis mais je me suis fait marcher sur les pieds. Ce n'était pas la bonne solution. "

IRLANDE

– Cachez “votre vrai vous”

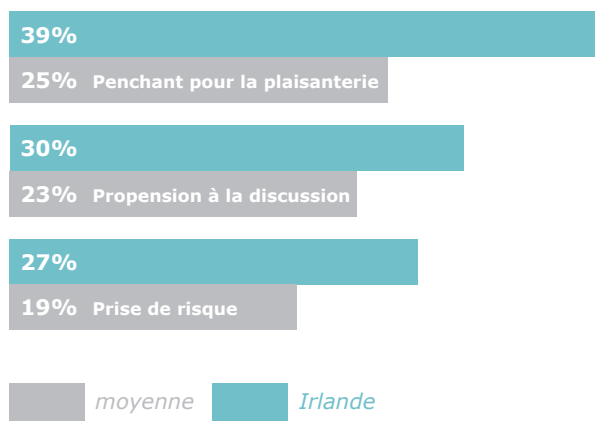
Les Irlandais sont parmi ceux qui, de toutes les nationalités visées par l'étude, ont le plus tendance à mener une double vie et par conséquent à souffrir du stress. Ils ont sensiblement plus tendance que la moyenne à adopter, au travail, un comportement différent de celui qu'ils ont chez eux (61% contre 50%).

Ce sont aussi les caméléons de l'Europe, ceux qui ont le plus tendance à afficher, dans leur travail actuel, une personnalité différente que dans leur précédent emploi (44% contre 37% à travers l'Europe). De même, ils sont ceux qui, de toutes les nations, ont le plus adapté leur personnalité pour correspondre aux attentes lors des entretiens (49% contre 33% en moyenne).

Ce phénomène atteint son paroxysme, avec 37% qui trouvent leur emploi plus stressant parce qu'ils sont conscients de devoir se comporter d'une certaine manière (à comparer à une moyenne de 28%). Le stress a influencé la performance professionnelle de 86% de ceux qui en souffrent (contre 76% du total).

Le plus gros changement de personnalité que les Irlandais doivent effectuer est de gommer leur propension à la plaisanterie. Quatre sur dix (39%) gomment cet aspect de leur personnalité au travail, contre seulement 25% du total. Inversement, ils accentuent leur esprit de décision (43% contre 25%).

Comparaison des traits principaux de la personnalité qui sont accentués / gommés sur le lieu de travail



Les Irlandais sont donc les leaders Européens du double jeu, qu'ils soient recruteurs ou candidats. Un curieux mélange apparaît, composé d'un comportement d'adaptation important mais néanmoins peu d'impact personnel.

Les recherches de John Mole ont conclu à "une simplicité envahissante et une antipathie pour les prétentions ou la réserve". Tout se passe comme si les Irlandais acceptaient que le processus de l'entretien d'embauche se déroule comme un jeu, à l'issue duquel on établira des relations qui dicteront les conditions des interactions.

Toutefois, Mole doute que cette démarche intervienne ouvertement. Il relève : "[dans notre recherche,] les participants irlandais ont eu des réponses inhabituelles dans le fait de ne pas faire figurer les contacts personnels comme premier facteur de réussite d'une carrière" et "[la simplicité] peut être trompeuse... la franchise amicale va de pair avec l'astuce, et souvent avec l'entêtement".

“ Ne pas faire preuve de plus de professionnalisme m'a stressé.. ”

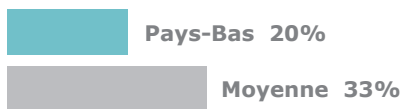
PAYS-BAS

Vous aurez, ce que vous voyez

A l'instar des Belges, les Néerlandais semblent moins ressentir le besoin de changer leur personnalité pour correspondre à la culture ou aux attentes de l'entreprise. Ils sont ceux, parmi les pays étudiés, qui ont le moins tendance à se conduire différemment chez eux et au travail (36% contre 50% sur l'ensemble de l'Europe).

A peine un sur cinq (20%) a adopté, lors de l'entretien, une personnalité différente pour correspondre à la culture de l'entreprise, comparé à une moyenne de 33%, alors qu'une proportion identique ressent le besoin d'adapter son comportement pour son patron / son responsable hiérarchique direct, contre 32 % au total.

Pourcentage de ceux qui tentent d'adapter leur personnalité lors de l'entretien pour correspondre à la culture de l'entreprise



Et même les salariés qui ont "revêtu un masque" différent pendant l'entretien semblent désormais montrer leur vraie personnalité au travail et réussir dans leurs activités professionnelles (56% contre 45% en moyenne).

“ Cela m'a conduit à me poser des questions. ”

Là encore, les recherches de John Mole offrent un regard pénétrant sur la manière d'exercer son activité aux Pays-Bas : "lors des discussions, on tend à considérer que les idées sont objectives, et qu'elles ne dépendent pas des individus qui les exposent... les relations à tous les niveaux sont, en général, naturelles et particulièrement tolérantes. La communication est ouverte et transparente."

Dans la mesure où les Néerlandais ont sensiblement moins tendance que la moyenne à porter des masques différents selon les conditions de travail, ils ont aussi nettement moins de risques que la moyenne, de souffrir du stress induit par la conscience qu'ils ont de la manière dont ils devraient agir (15%, à rapprocher des 28% sur l'Europe).

Comme John Mole l'explique : "les Néerlandais ne sont pas très doués pour garder les secrets, et se sentent mal à l'aise face à la sournoiserie... les gens n'expriment pas une position, sauf s'ils sont convaincus qu'elle est la bonne... cela limite les droits de chacun à donner une opinion différente."

Dans un climat où majoritairement, la franchise est valorisée, porter un masque est considéré comme un mensonge – et comme quelque chose de contre-productif pour obtenir de bons résultats.

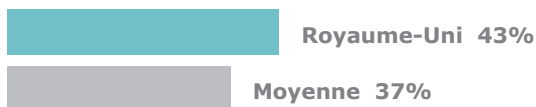
ROYAUME-UNI

– La double vie

Au Royaume-Uni, il existe une dichotomie claire entre la personnalité au domicile et celle au travail, et les salariés en souffrent. Ils ont particulièrement tendance à ressentir de la pression pour correspondre à ce que l'on attend d'eux, ce qui augmente encore leur stress.

Deux tiers d'entre eux (64%) se comportent différemment chez eux et au travail, le taux le plus élevé parmi tous les pays étudiés. De même, les salariés britanniques sont capables de changer librement de personnalité d'un emploi à l'autre, avec 43% qui admettent renvoyer dans leur emploi actuel, une personnalité différente de celle qu'ils avaient dans leur précédent poste, ce qui est nettement plus élevé que la moyenne de l'enquête, soit 37%.

Salariés tentant de changer la personnalité qu'ils ont dans leur emploi actuel par rapport à celle de leur emploi précédent



Lors des entretiens d'embauche, 45% des salariés britanniques ont adapté leur personnalité pour plaire ; là encore, le taux est beaucoup plus important que la moyenne européenne de 33%. Une forte proportion de ceux qui ont participé à l'enquête au Royaume-Uni admet souffrir de frustrations en raison de la nécessité de continuellement adapter leur personnalité (20% contre 14% en moyenne).

Le besoin de jouer un rôle génère du stress parmi les salariés britanniques : quatre sur dix (39%) trouvent leur emploi plus stressant en raison de la conscience qu'ils ont de devoir agir d'une certaine façon – taux le plus élevé de tous les pays ayant fait l'objet de l'enquête.

John Mole suggère que “[dans les entreprises britanniques,] des relations justes priment sur des relations proches. Il ajoute : “le consensus passif est important. Le souci d'éviter le manque d'harmonie au sein du groupe et le manque de loyauté vis-à-vis du supérieur hiérarchique est plus important que les désaccords majeurs sur le fond.”

Ceci aide à comprendre les raisons pour lesquelles 25% des Britanniques renoncent à s'affirmer alors qu'une proportion significative de 42% accentue son sens de la coopération. Une proportion supplémentaire de 26% tente de cacher les aspects de leur personnalité qui pourraient les conduire à prendre des risques.

Ces chiffres témoignent d'une population active ployant sous la nécessité de se débrouiller et d'éviter quelque reproche que ce soit. John Mole décrit ainsi la relation entre les managers et les salariés : “les instructions doivent en principe être déguisées en demandes polies... combinée à une maladresse innée dans les contacts personnels, cette démarche crée une relation équilibrée dans laquelle les deux parties se tiennent sur leurs gardes... il est important d'être “quelqu'un de gentil”, c'est-à-dire quelqu'un de courtois, qui ne s'affirme guère et ne présente aucune aspérité.”

“ On me voit comme bien plus dur que je ne le suis. ”

Post-face:

Révéler les potentiels sur le lieu de travail

Comment les organisations aident-elles les individus à mieux se connaître et à jouer de leurs points forts ?

“Un développement réussi vers ses penchants naturels, n’est pas seulement source d’efficacité, mais également de satisfaction et de stabilité émotionnelles, tandis que les contraintes apportées à un développement naturel affectent tant les capacités que la joie de vivre”.

– Isabel Briggs Myers, *Le don d’être différent*⁷

Cette recherche suggère qu’en Europe, de nombreuses personnes ne sont pas heureuses dans leur travail, pas plus qu’elles n’apportent les meilleures contributions à leurs entreprises. Il semble que certaines parties de leur personnalité qui, peut-on le supposer, sont considérées comme des points positifs dans la vie personnelle, sont gommées ou laissées de côté lorsque ces personnes arrivent au bureau le matin. Comment les entreprises peuvent-elles mieux prendre en compte ces attributs comme des sources d’énergie et d’innovation sur le lieu de travail?

La plupart des entreprises, de manière d’ailleurs raisonnable, partent du principe qu’elles recrutent des adultes dont le processus de maturité est largement achevé. Mais la vérité, c’est que de nombreuses personnes travaillent pendant des années, sans parvenir à connaître leur meilleur style naturel, incapables qu’elles sont d’être des salariés et des chefs authentiques et sincères, leur croissance tant professionnelle que personnelle étant bloquée par des attentes, un environnement et des “bons” comportements. Dans la section suivante, nous envisagerons la valorisation apportée par l’utilisation d’un modèle psychologique – dans ce cas, la théorie des types telle qu’elle est incarnée par l’Indicateur Type de Myers-Briggs® (MBTI®) – comme base du développement et du déploiement des talents dans l’entreprise et de la libération des potentiels individuels.

⁷ *Le don d’être différent : comprendre les types de personnalité Isabel Briggs Myers et Peter B. Myers*

1. Combien de gens se posent ces questions simples lorsqu’ils repensent leurs options de carrière:

Quelles sont les caractéristiques les plus importantes de l’emploi idéal à mes yeux?

- *Il me donne la possibilité d’utiliser mes capacités et mes talents particuliers ?*
- *Il me permet d’être créatif et original ?*
- *Il me permet d’envisager un avenir stable et sécurisé ?*
- *Il me donne la possibilité de bien gagner ma vie ?*
- *Il me permet d’être au service des autres ?*

Les recherches et les preuves par l’exemple montrent que ces différents moteurs conduisent naturellement les gens à réussir dans des carrières différentes. Même à mi-carrière, chaque réponse implique un contrat psychologique différent entre l’employeur et le salarié. Alors qu’il est souvent trop tard – et mal à propos – pour songer à un changement de carrière, les managers qui observent que leurs subordonnés luttent constamment pour “être dans le moule”, doivent aider ces personnes à explorer ces questions et utiliser les observations obtenues pour les motiver de nouveau, ou pour les guider vers d’autres voies plus épanouissantes au sein de l’entreprise.

2. “Lorsque des personnes comprennent et admirent quelqu’un dont le type est proche du leur... elles apprécient, en réalité, leurs qualités personnelles ...”

– Isabel Briggs Myers, *Le don d’être différent*

Les instruments psychométriques ne se contentent pas de fournir des regards “de l’intérieur” sur les variations de la personnalité, mais également une langue pour en discuter de manière positive. Imaginons que, dans une équipe, tout le monde soit très attaché aux données, concentré sur les tâches à accomplir et extraverti. Comment, au sein de cette équipe, celui qui voit les grands traits d’une situation, fait primer les personnes, et se montre introverti, peut-il s’assumer et conserver son identité avec fierté?

Mais que l'on fournisse une terminologie pour décrire chaque attribut et chaque préférence de manière positive, et tout un chacun profite des nouvelles perspectives du monde. Grâce à une compréhension véritable des différences, arrive l'acceptation de ces différences et leur appréciation. Plus ces différences (et leurs conséquences visibles comme le comportement) font surface et sont discutées, plus grandes sont les chances de changer la mentalité du "je sais bien que vous n'êtes pas comme moi... mais vous devriez quand même essayer de me ressembler", qui s'insinue dans certains groupes et, de fait, dans la culture de toute l'entreprise.

3. "Une entrave manifeste au développement est un simple manque d'opportunité d'exercer les processus favorisés ou les attitudes préférées. [Certains types de personnalité] n'auront pas assez confiance pour mettre en application leurs préférences, lesquelles, par conséquent, ne seront pas assez développées pour conduire au succès".

– Isabel Briggs Myers, Le don d'être différent

Dès lors que la gestion du talent et de sa finalité, consistant à optimiser les potentiels, devient une affaire courante dans de nombreuses (grandes) entreprises, le danger existe que le développement intervienne machinalement, plutôt que d'une manière qui correspond au mieux aux types de personnalité et au style d'apprentissage.

Si l'on part de l'idée que des personnalités qui se réalisent pleinement font de meilleurs leaders, la croissance personnelle couronnée de succès dépend du regard que l'on porte sur soi-même et de l'exploration – il est préférable que cela constitue la base du processus de développement. Il est tentant de se concentrer sur des approches basées sur les compétences qui mettent l'accent sur "que puis-je faire ?", alors même que ce qui induit vraiment une évolution de la manière d'atteindre le niveau requis pour les principales évolutions de carrières est de se demander, de manière consciente et assumée "qui suis-je?".

Il est important de garder à l'esprit que les programmes de développement ne se contentent pas de permettre l'acquisition de nouvelles compétences, mais doivent aussi être mis en oeuvre pour fournir la possibilité de mieux se connaître et d'être plus honnête sur ses points forts et ses limites actuelles. "Qu'avez-vous appris sur vous-même?" est une question largement aussi importante que de s'interroger sur "qu'avez-vous appris sur l'emploi et sur l'entreprise?"

Et de même, lorsque l'on se trouve confronté à une situation inattendue de sous-performance, qui intervient contre toute attente, on peut s'interroger sur la survenance du syndrome du "poisson hors du bocal". L'exploration de certains défis personnels stupéfiants, conjuguée au "besoin d'être différent" dans un nouveau rôle, peut dévoiler les raisons cachées de l'échec manifeste qui suit certaines promotions, et permettre à des talents prometteurs de ne pas se fourvoyer.

4. "S'il est dit à un enfant qu'il ne fait rien de bien, qu'il ne réussit rien, qu'il n'est félicité pour rien, il peut trouver une échappatoire en en faisant le moins possible".

Isabel Briggs Myers, Le don d'être différent

Les études sur le comportement de l'enfant montrent que les facultés de récupération de l'enfant se développent mieux lorsqu'il est confronté à des problèmes et à des frustrations et qu'il est aidé à y faire face de manière responsable. Plus les enfants réussissent dans une démarche responsable, plus ils doivent recevoir d'autonomie, et se forme alors un cercle vertueux.

Témoigner véritablement de la compréhension et de l'attention à la personnalité sur le lieu de travail constitue un processus similaire, qui porte en lui l'intention de promouvoir l'autorité d'une force de travail qui veut s'occuper et être en charge de défis professionnels quotidiens.

Une fois que les managers sont armés des outils leur permettant de voir les types, ils peuvent fournir des comptes-rendus et une assistance qui entre en résonance et impacte vraiment sur les performances, parce qu'elle fait appel à la vision que les individus se font du monde. Cela peut se résumer ainsi : "parlez-moi dans ma langue, et parlez-moi de mes points forts, pour que je puisse être encore plus fort".

5. "Grandir, c'est un processus astreignant et [les gens] ne tirent le maximum de leur perception ou de leur jugement qu'une fois qu'ils essayent d'accomplir correctement une tâche".

Isabel Briggs Myers, Le don d'être différent

Les managers peuvent recourir à une bonne compréhension des types, pour engager des salariés déjà expérimentés dans un processus d'évolution personnelle et professionnelle continue. Les points forts connus seront sans doute mis à l'épreuve et testés, même lorsqu'il n'est pas fait appel à leur plein potentiel. Mais ils auront vu passer, fugacement, des sortes d'éclairs sur les manières

différentes de travailler, durant toutes ces années, et c'est précisément ces éclaircs-là qu'ils devraient être appelés à déployer.

Par exemple, ceux qui ont passé vingt ans dans la vente sont rompus à la prise de décisions, à l'exercice d'une influence et à la pratique d'une planification selon des modalités qui pour eux, ont fait leurs preuves. Le travail de leur manager n'est pas de les décourager dans ces pratiques, mais de lancer sans cesse à ces personnes des défis pour penser différemment aux opportunités qu'elles rencontrent, pour poser un regard neuf sur leur approche de la relation-client et de la relation qu'elles ont à leur propre entreprise, pour rester ouvertes sur la formation et sur de nouvelles idées.

Cela peut être, par exemple, demander à quelqu'un qui a toujours eu recours à la logique et à l'analyse dans son travail de servir de guide à un salarié plus jeune. Cela peut n'être qu'une suggestion sur une approche différente de la résolution des problèmes, sur un travail en collaboration plutôt qu'un travail en solitaire, sur un rôle pratique dans un projet plutôt que sur une tâche essentiellement consacrée aux procédures, peut-être. Les managers n'ont besoin que de leur imagination pour réactiver les aspirations de toutes les "forces vives" qui les entourent.

6. "Car nous avons de nombreux membres dans un seul corps, et tous les membres n'ont pas la même fonction : et nous, dans notre multitude, nous ne formons qu'un, et sommes tous les membres les uns des autres. Et ayant donc des dons différents..."

Epître aux Romains, Ch. XII, v. 4-8

Notre expérience est que les équipes dans lesquelles les membres se comprennent et s'acceptent mutuellement – et respectent véritablement les différentes façons de penser qu'ont les individus – sont plus fortes que la somme des individualités qui les composent. Cette synergie provient d'une compréhension en profondeur et comportant des perspectives multiples sur un projet ou sur un sujet donné. Comme l'équipe, prise comme collectivité, a davantage conscience de la manière dont des orientations différentes peuvent influencer la manière dont on perçoit les choses, ses membres sont capables de produire une solution qui fera appel au plus grand nombre de clients ou de publics. En outre, si des personnes s'investissent dans leur travail, elles méritent "un coin de sol

bien ferme sur lequel elles peuvent se tenir, et un endroit où elles puissent être elles-mêmes" (Isabel Briggs Myers).

Soutenir les activités de cohésion d'équipe – dans des épisodes courts lors de réunions d'équipes, dans des entretiens en face à face, ou dans des occasions d'apprentissage plus structurées – engendre un changement continu et un vrai respect des différences.

Lorsqu'un manager montre de la considération pour tous les types et préférences et provoque des contributions supplémentaires de chaque membre de son équipe, il crée la force dans la diversité.

" Je me suis senti heureux et honnête envers moi-même. "

" Je me suis rendu compte après-coup que j'aurais pu "être moi-même" et obtenir les mêmes résultats. "

Désirabilité sociale – Q & R

Q:	Pourquoi utilisons-nous la désirabilité sociale ?
R:	Elle a de nombreux objectifs. Elle accroît souvent la confiance en soi et l'estime de soi lorsque l'on prétend faire autre chose ou être quelqu'un d'autre. Par exemple, si l'on prétend être expert dans un domaine et que les autres l'acceptent, cela nous fait plaisir. Lorsque nous avons une certaine réputation, cela nous aide à influencer les autres, et améliore les choix professionnels ou même les opportunités de carrière.
Q:	La désirabilité sociale est-elle une bonne chose ?
R:	La désirabilité sociale est souvent liée à des intérêts personnels, mais ils ne sont que l'une des nombreuses motivations d'une personne pour changer sa personnalité. Quant à savoir si la désirabilité sociale est une bonne ou une mauvaise chose, cela dépend vraiment des raisons de son utilisation et de ce que l'on en fait. Si un manager fait preuve de considération et que ses subordonnés deviennent plus efficaces et productifs, on ne peut pas qualifier cela de mauvais comportement. Mais si le même manager utilise la confiance qu'on lui témoigne pour faire exécuter par ses subordonnés des tâches qui ne sont pas dans leur intérêt, cela change la donne. Bien sûr, lorsque la désirabilité sociale est utilisée dans un cadre politique, elle peut détruire la confiance et les bonnes relations, et créer une culture endémique de la distribution des bons points et des mauvais points.
Q:	La désirabilité sociale implique-t-elle que nous changions sans cesse notre identité ?
R:	La réponse est tantôt oui, tantôt non. Il existe des limites à l'étendue de notre changement, et une trop grande incohérence peut conduire à douter de son honnêteté et de sa sincérité. Avec le temps, les actions en disent plus que les paroles et, en général, les gens se fient plus aux actes.
Q:	Est-ce que tout le monde utilise la désirabilité sociale ?
R:	Les études menées sur des cultures différentes indiquent que la désirabilité sociale est un phénomène universel. Selon les cultures, il est clair que certaines personnes sont plus enclines que d'autres à la pratiquer ; certaines ont de grandes chances d'être plus douées en la matière que d'autres.
Q:	La désirabilité sociale est-elle vraiment efficace ?
R:	Il existe de nombreux travaux de recherche qui montrent que, bien utilisée, la désirabilité sociale peut donner une image de vous plus positive. Toutefois, les relations professionnelles se construisent dans la durée, et lorsque la désirabilité sociale se substitue à la construction d'une relation authentique, elle influe sur la cohérence et la crédibilité, et peut être ravageuse.
Q:	La désirabilité sociale affecte-t-elle celui qui la pratique ?
R:	Elle modifie l'image que nous avons de nous-mêmes. Elle peut entraîner une forme de plénitude lorsque l'interlocuteur est impressionné par notre comportement. Toutefois, il existe également des travaux de recherche qui montrent que certaines personnes trouvent stressant de maintenir de façon cohérente une certaine image d'elles-mêmes sur le long terme.
Q:	quelles sont les formes les plus courantes de la désirabilité sociale ?
R:	Se mettre en valeur ou s'auto-promouvoir sont des pratiques courantes dans toutes les cultures. Dans un environnement professionnel, la désirabilité sociale est souvent utilisée pour se justifier, s'excuser ou limiter certaines conséquences négatives.



révéler les potentiels

www.opp.eu.com

Royaume-Uni

OPP Ltd
Elsfield Hall
15-17 Elsfield Way
Oxford
OX2 8EP
Royaume-Uni
Tél : +44 (0)845 603 9958
enquiry@opp.eu.com

Belgique

OPP Belgique
Pegasuslaan 5
1831 Diegem
Belgique
Tél : +32 (0)2 709 2919
belgium@opp.eu.com

Danemark

OPP Denmark Aps
Gl. Køge Landevej 22
Bygn. F1081
2500 Valby
Danemark
Tél : +45 3644 1040
denmark@opp.eu.com

France

OPP France
112 rue Réaumur
75002 Paris
France
Tél +33 (0)1 55 34 92 00
france@opp.eu.com

Irlande

OPP Irlande
The National
Management Centre
Clonard
Sandyford Road
Dublin 16
Irlande
Tél : +353 (0)1 295 6443
ireland@opp.eu.com

Pays-Bas

OPP Pays-Bas
Naritaweg 229
1043 CB Amsterdam
Pays-Bas
Tél : +31 (0)20 586 3300
nederland@opp.eu.com

Etats-Unis

IPAT, Inc.
P.O. Box 1188
Champaign, IL 61824-1188
Etats-Unis
Tél : +1 217 352 4739
custserv@ipat.com

Assistance client

Commande de produits et
demandes d'informations
Tél : 0820 804 453
clientsupport@opp.eu.com
orders@opp.eu.com

Formation

Information & réservation
Tél : 01 55 34 92 00
france@opp.eu.com

Conseil

Tél : 01 55 34 92 00
france@opp.eu.com

® OPP est une marque déposée de OPP Ltd.
® MBTI et Myers-Briggs Type Indicator sont
des marques déposées de Myers-Briggs
Type Indicator Trust. OPP Ltd est autorisé à
utiliser ces marques en Europe