

# L'état d'esprit, anticipateur du risque et de la performance

Autor(en): **Rupert, René**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **65 (2007)**

Heft 2: **Exclure/Inclure**

PDF erstellt am: **21.09.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-141981>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

# L'ÉTAT D'ESPRIT, ANTICIPATEUR DU RISQUE ET DE LA PERFORMANCE

RENÉ RUPERT

Consultant

*rene.rupert@alumni.insead.edu*

> Malgré les multiples diagnostics de personnalités, d'équipes, de satisfaction, il subsiste l'étonnement des uns devant le comportement des autres et un gâchis de richesses consternant parents, directions et gouvernants. On se rend compte du lien entre état d'esprit et performance; pourtant on s'en détourne; les décisions sont prises comme si le comportement était la cible. Erreur, la cible à viser est leur source, l'état d'esprit. Nos instruments de sondages fournissent une statistique des comportements symptômes de la non motivation, poussant les décideurs à l'erreur. Objectifs, progrès et récompenses sont fondés sur ces symptômes, enfermant même les plus lucides des managers dans la logique erronée consistant à combattre directement le symptôme. Ne pas prendre en compte l'état d'esprit, c'est ne pas reconnaître l'humanité de l'individu et la réalité de notre contexte.

Nous proposons une méthode pour sortir de cette impasse: sur une même carte, placer états d'esprit et les centaines d'actes de management qui agissent dessus. Entraves et accélérateurs sont révélés. Les décisions prennent alors une toute autre allure, pour le bien de tous: la performance au travers d'organisations saines pour ceux qui y travaillent.

## L'ERREUR FONDAMENTALE

La critique du management actuel est abondante. Quel simple employé n'a jamais ressenti la déperdition d'énergie du fait de l'absence de motivation? Les universités, les grands cabinets, les instituts d'économie évaluent la richesse ainsi dissipée – petites choses mises bout à bout - entre 6 et 10% du PIB. Pour la seule Allemagne en 2003, Gallup annonce 250 milliards d'euros en citant quelques sources: fusions, transferts, réformes et autres projets, dont on ne voit jamais les fruits promis par les initiateurs et dont un nombre infime seulement aboutit avec la qualité requise dans les budgets et délais prévus.

C'est avec l'objectif de réduire ce gâchis et d'en faire un gisement de valeur que nous avons abordé la problématique suivante:

1. État d'esprit et comportements sont liés: il faut un certain état d'esprit pour adopter certains comportements. L'un est la cause, l'autre est l'effet.
2. En toute chose, si on vise l'effet et non la cible, on risque fort de déclencher un contre-coup pénalisant.
3. Voulant changer les comportements des leurs, les directeurs s'inspirent souvent des statistiques les décrivant. Ils fondent ainsi leurs décisions sur des effets.

4. Le risque de décisions à contrecoups pervers est flagrant.
5. Une partie de la valeur dissipée témoigne de la réalité de ce risque. En effet, implication, innovation, productivité et sécurité amoindries pèsent lourd sur les résultats.
6. Nous montrerons que comprendre ne suffit pas.
7. Il faut un instrument d'analyse du processus d'acceptation de la décision. Il faut un instrument qui montre la cible – l'état d'esprit de ceux dont on veut changer le comportement – et qui permette aussi d'imaginer et de chiffrer les dérapages possibles causés par des décisions trop hâtives.

C'est de cela dont il s'agit dans le développement qui suit. Il tente de mettre à notre portée le gisement de valeur qui nous échappe actuellement.

Notre premier effort consiste à montrer en quoi et pourquoi il y a un grave problème. En quoi, on l'a compris: on cible ses effets et non pas ses causes. Le pourquoi est plus traître. C'est notre système qui pour beaucoup nous induit en erreur. Cette partie aboutit à la conclusion qu'il faut tenir compte de l'état d'esprit du mieux que l'on peut.

Le deuxième effort consiste à définir solidement l'état d'esprit et les notions qui l'entourent, comme la culture et les valeurs. Pour progresser sur ce terrain peu exploré, il est indispensable de définir les concepts et la façon dont ils s'articulent.

Puis nous entrons dans la partie pratique de notre méthode en montrant que travailler à des processus de complexité variée exige des acteurs une prise d'autonomie adéquate. L'état d'esprit est alors la grandeur critique.

La quatrième partie est consacrée à l'exploitation qualitative et quantitative des mesures: nous y montrons les multiples utilisations du modèle principal, comme outil de réflexion stratégique (on se pose les bonnes questions), comme diagnostic d'organisation (on voit les véritables risques) et surtout comme guide d'action (on sait comment répondre), précieux allié pour la communication et la prise de décision.

Enfin, dans la conclusion, il apparaîtra que les modèles concernant l'entreprise et la vie professionnelle peuvent être étendus à toute organisation, de la famille à la nation, et à toute circonstance, la vie privée comme la vie spirituelle. Un autre travail démontrerait comment le terrorisme kamikaze peut s'expliquer à partir de la création d'un état d'esprit approprié, construit sur le modèle de celui de cette étude.

Comment donc amener les membres d'une organisation à s'impliquer dans le projet de la communauté pour leur bien et celui de la communauté? Les pays développés font face à une concurrence intense qui ne laisse pas de place aux résidents improductifs. C'est là que l'effort doit porter d'urgence. La productivité gagnée par progrès techniques et processus affinés ne suffit pas. Il faut viser l'ajustement de l'état d'esprit: faire coïncider l'état d'esprit réel avec celui qui est utile. Aujourd'hui ça s'appelle - ajuster les comportements aux «best practices».

## PARTIE 1. LA SOURCE DU PROBLÈME

### L'HABITUDE

Les parents associent souvent leurs libéralités aux bons résultats scolaires, un comportement de leur enfant. Ce faisant, ils introduisent la relation entre succès scolaire et récompense: l'enfant apprend ainsi à travailler non pas pour lui mais pour une récompense dont il de-

vient dépendant. Les parents déplacent l'objectif. L'enfant perd l'habitude de se prendre en charge et de décider pour lui-même. Il perd le sens de sa volonté: cet aspect, dans son état d'esprit, disparaît. La punition a le même effet: la dépendance. Mieux vaudrait partager succès et échec en famille et soutenir par un engagement tangible les intérêts exprimés par l'enfant. Ce serait lui faire ressentir que son identité de membre de la famille est reconnue. C'est cela qui agirait sur son état d'esprit en lui faisant prendre conscience de sa volonté et en renforçant sa confiance en lui-même. Décider en fonction de l'état d'esprit, c'est construire la décision en répondant aux «valeurs» que la personne considère comme centrales. Si on achète à son enfant un cadeau parce qu'il a été sage, c'est qu'une de ses valeurs, sa raison d'être, est d'être sage. Doutons-en. Reconnaitre avec lui que ce qu'il fait vaut la peine d'être tenté, c'est lui donner sa place dans la famille et dans le groupe des proches. N'est-ce pas plus important pour lui? C'est sans doute une valeur non exprimée. C'est ça, décider en gardant l'état d'esprit pour cible. Mais les parents imitent les voisins, les enfants suivent la mode. *L'habitude est la première chaîne.* Ce schéma se retrouve intacte dans le monde des adultes où les attributions de récompenses, de responsabilités ou de privilèges sociaux sont fondées sur l'ancienneté et tiennent peu compte des réalisations découlant des compétences et de l'implication. Certaines habitudes, certaines traditions constituent une entrave sérieuse. À une époque où il semble y avoir surplus d'apprentis, il s'insinue dans les pratiques une sérieuse dérive: on ne veut plus les payer autant, on a tendance à moins s'en occuper. Le déséquilibre du marché pèse sur la relation employeur – apprentis. Ce qui est en surabondance perd sa valeur. Vrai avec les objets, faux avec les humains mais cette règle est un legs du passé récent où les humains étaient objets. Le cynisme qui en résulte est coûteux. Il vaut mieux dire et écrire: nous prenons soin de nos apprentis en les plaçant là où ils sont utiles et méritent pleinement un bon salaire. C'est respecter la qualité de sa propre entreprise et marquer du respect à l'ensemble du personnel et celui-ci y est sensible. Le travail délocalisable ne peut être respectable. Ce sont les postes dont le travail est «objet» et suivent les règles du marché. Attention donc à l'habitude consistant à appliquer la «règle de l'offre et de la demande» sans discerner entre objet et humain. Voici ce qui est arrivé à des investisseurs dont le mot d'ordre était clair: «les opérations doivent dégager une marge de 10%». On pouvait s'y prendre comme on voulait mais les sanctions des résultats étaient très arithmétiques. Au dessous de 8%, sauf exception, le directeur était remercié, au dessus de 10% commençait l'attribution d'un bonus. Notre audit nous montra combien les prises de décision étaient faussées par cette approche simpliste visant à confondre motivation et rendement passager. Sur dix régions, deux obtenaient facilement les résultats, huit avaient de la peine. Pour y arriver, on y avait peu à peu éliminé les produits à faible marge. Cependant comme ceux-ci faisaient partie d'une gamme, le marché avait au fil des années préféré les concurrents proposant les gammes complètes. On avait alors préféré les distributeurs au réseau de vente et les volumes étaient vite passés chez eux. Le réseau de vente s'effiloche et disparaît en quelques années. On s'aperçut alors que seuls les produits à très faible marge, ceux qui prirent la concurrence des pays de l'Est de face, pouvaient être vendus ainsi. L'absence du réseau de vente rendait impossible l'introduction des nouveautés. La concurrence de l'Est devenant plus forte, l'ensemble de la marque disparaît, en ayant pourtant toujours rapporté 10% tout au long de cette descente en enfer d'une vingtaine d'années.

Ces investisseurs habitués aux opérations en bourse et voulant devenir industriels n'ont pas

réalisé que leur «logique» - rapporter 10% assorti de surdité - exigeait un état d'esprit de servilité mal vécu comme en témoignaient les départs. Ils ne dirigeaient pas pour avoir du succès mais pour gagner 10%. Car apporter des éléments (sur le marché ou la technologie) pour construire une stratégie était quelque chose que chaque directeur eût fait volontiers. Au dessous d'eux, la peur.

#### LA PEUR

Les statistiques de comportement nous fournissent des indicateurs de l'état d'esprit:

- > le taux d'absence,
- > le taux des retours,
- > le taux de suggestions d'améliorations,
- > le taux d'accidents,
- > le coût du travail par unité produite,
- > le temps d'exécution à qualité constante
- > etc...

Ils sont utilisés non seulement pour repérer une faiblesse, ce qui devrait rester leur seule mission, mais encore pour fixer les objectifs et calculer les récompenses des managers. Ils sont ainsi enfermés dans la logique d'une réponse focalisée sur le comportement dont l'indicateur numérique sanctionne tout progrès. Aucun manager même lucide, n'ose en dévier et suivre sa propre intuition. Comme du temps de la médecine ignorante, combattre le symptôme est devenu la règle en management mais ce n'est pas du fait du manager, c'est le système qui est en cause.

Ces statistiques sont utiles pour déceler un problème ; elles décrivent la réalité mais elles entrent à tort dans la construction des décisions sur des personnes comme s'il s'agissait d'objets et non d'êtres animés. Pour les être animés: il y a dédoublement des cibles potentielles: l'état d'esprit et le comportement qu'il engendre. C'est là qu'on se trompe de cible car il y a la peur de dévier du chemin proposé par la toute sainte logique de processus décisionnaire calqué d'une réflexion sur des objets. *Cette peur est une entrave très lourde.* Notre «management par objectifs» y conduit tout droit: les études de l'organisation recensant les comportements créent une problématique fautive car elles font apparaître le problème comme si c'était un problème comportemental, précisément de la manière dont il ne doit pas être compris. Elles pointent vers les comportements à corriger, renforçant les mauvais réflexes à la prise de décision et voilant complètement la source des dérives, l'état d'esprit. C'est pervers et quasi général. Les managers sont pris au piège et travaillent à embellir l'indicateur à court terme au lieu de chercher une solution au problème. Ces indicateurs sont des outils mal utilisés et de ce fait nuisibles puisqu'ils focalisent les pratiques managériales sur les mauvaises cibles. Ainsi, faut-il réduire le taux d'accidents? On sous-traite les activités à hauts risques provoquant plus d'accidents que la moyenne. Le fournisseur extérieur remplace les absents, le taux d'accident n'apparaît donc plus sur la liste du personnel de l'entreprise responsable du site, le problème est résolu! Quel manager ferait autrement alors que son objectif est clairement exprimé par le taux d'accident de son personnel et non pas en heures passées avec les équipes présentes sur le site, à vouloir augmenter l'implication au projet? On lui a enseigné cette façon de faire et on l'exige de lui. S'il fait autrement, il est puni. Et pourtant, qu'est-ce qui compte, in fine? Est-ce un taux fictif sur la feuille des objectifs ou l'implication de chacun

au succès de l'entreprise? Cette façon de penser oriente l'ensemble des distributions d'aides des états et des ONG pour quel résultat autre que celui de donner bonne conscience aux soi-disant mécènes?

#### L'INERTIE

Le retard avec lequel apparaissent les conséquences d'une décision inadaptée entretient l'illusion que décider en fonction du seul comportement à corriger est bien ce qu'il faut faire. Fusionnons deux laboratoires, éliminons 300 postes. «Le nouveau site a les mêmes capacités que les deux précédents et revient beaucoup moins cher. «Vous voyez bien que c'est ce qu'il fallait faire» entend-on dire. Malheureusement, cinq ans plus tard, on s'aperçoit de 36 nouvelles déficiences provenant précisément du re-dimensionnement. La troisième entrave est là, *le temps de réponse*, car après cinq années, plus personne de ceux qui ont décidé n'est là. Quel manager s'en soucierait alors que le système l'a focalisé sur le futur immédiat ?

#### L'ABSENCE D'INSTRUMENT

Enfin, pour avoir été une trentaine d'années durant manager moi-même, moi, auteur de ce chapelet de critiques, j'en viens à réagir comme si j'étais accusé et dis: comment voulez-vous qu'on s'occupe de l'état d'esprit alors qu'on n'en a pas d'idée précise? On sait seulement s'il est bon ou pas bon. Comment agir? Revient-il au manager d'user de son discernement pour savoir quoi faire? Théorie! Car la formulation de ses objectifs ne lui donnent pas ce droit. La quatrième entrave, c'est donc l'absence d'outil. Nous n'avons pas développé, au cours des siècles, d'outil permettant de cartographier l'état d'esprit. Certains ne voient pas le problème, d'autres, intuitifs, le sentent mais n'arrivent pas à le formuler, enfin les plus lucides n'ont pas de moyen pour démontrer à leur hiérarchie ce qu'ils voient.

Tout en prônant le respect de l'être humain, de la vie, de l'humanité des personnes, les religions n'ont pas su distinguer entre les pratiques décisionnelles destinées aux choses et celles destinées aux hommes. Leur passé est trop noir pour cela: elles ont laissé se développer l'homme objet, les serfs et esclaves avec la conséquence grave que nombreux trouvent encore normal qu'il y ait ceux qui pensent et ceux qui obéissent. Elles ont délibérément entretenu le statut diminué des femmes. Elles ont entretenu l'appréciation de la qualité de la personne à sa conformité aux règles, une façon radicale de placer le comportement au dessus de l'état d'esprit. Elles ont exterminé les penseurs qui s'aventuraient sur ce domaine. *La véritable entrave, c'est le legs du passé, notre culture*, peut-être ce qui a inspiré Konoshuke Matsushita déclarant «nous allons gagner et l'Occident industriel va perdre: Vous n'y pouvez plus grand-chose, parce que c'est en vous-mêmes que vous portez votre défaite. Vos organisations sont tayloriennes ; mais le pire, c'est que vos têtes le sont aussi. Vous êtes totalement persuadés de faire bien fonctionner vos entreprises en distinguant d'un côté les chefs, de l'autre les exécutants ; d'un côté ceux qui pensent, de l'autre ceux qui vivent. Pour vous, le management c'est l'art de faire passer convenablement les idées des patrons dans les mains des manœuvres».

Comme la différence entre décider sur l'état d'esprit ou décider sur le comportement est subtile, on ne voit pas l'erreur tout de suite. Cependant, la dissipation de valeur étant toujours très importante, elle consterne les directions et les instituts de recherche et les consultants déploient tous leurs efforts à la mise au point d'instruments toujours plus sophistiqués et de

moins en moins pratiques à l'usage des managers - une fuite en avant critiquée par Warren G. Bennis et James O'Toole<sup>1</sup> - mais on continue d'enseigner comme universelle la logique applicable aux seuls objets: on trompe l'ensemble de la planète.

Il y a donc nécessité et urgence de s'intéresser à l'état d'esprit. Nous devons revoir nos pratiques managériales et cela ne peut se faire qu'avec un instrument d'appréciation de l'état d'esprit.

#### MISE EN ÉVIDENCE DE L'ÉTAT D'ESPRIT

Que nous tentions de développer une civilisation fondée sur la science, la sophistication et la finesse ou que nous abandonnions les richesses de la planète à des simples d'esprit ne pensant qu'à s'enrichir, le problème est le même: si nous entretenons des processus de décisions erronés, ni l'un ni l'autre de ces scénarios ne peut se réaliser. N'oublions pas que le travail sur le savoir est ce qui enrichit et il ne peut se développer dans un contexte où l'état d'esprit ne serait pas pris en compte. Choisissons la sécurité pour l'illustrer.

Les accidents communs, assurés, budgétés à partir de statistiques, ne retiennent pas suffisamment l'attention des directions ; on constate la réalisation de la prédiction statistique et on classe l'affaire sans en approfondir la cause. On occulte ainsi systématiquement l'effet positif ou négatif de l'état d'esprit alors que cet impact est bien examiné dans le monde du sport.

Dans le cas des accidents de la NASA, il en fut autrement. On a très finement décortiqué les faits qui ont conduit aux accidents, Challenger en 1986 et Columbia en 2003. En 1986, avant l'accident, on savait que des joints présentaient un risque dans les conditions du lancement. Plusieurs ingénieurs en firent état officiellement. Ce fut ignoré par la direction de la NASA, absorbée par le souci de rentabilité. Ce manque d'écoute provoqua l'inquiétude des ingénieurs face au regard des autres s'ils donnaient à penser d'eux-mêmes qu'ils imposaient trop fortement leur vue personnelle des risques<sup>2</sup>. C'est ce qui les fit taire lors du lancement de Challenger. Focalisés sur un tel comportement qu'ils prirent pour cible de leurs décisions, au lieu de l'état d'esprit qui ne fut pas analysé, les enquêteurs de la NASA introduisirent à la suite de l'accident des procédures supplémentaires, renforçant la culture de conformité et la peur de l'intervention intempestive. 17 ans plus tard, le rapport d'enquête sur Columbia du 26 Août 2003 reconnaît l'erreur qui fut d'introduire ces procédures dont l'effet fut de retirer de l'autonomie aux acteurs au lieu de leur en donner. Il confirme que c'est bien l'état d'esprit qui est à la source de ces deux désastres. La NASA démontre ainsi à grands frais, en 2003, que sa décision, prise en 1986 en fonction des comportements, a renforcé la peur de l'intervention intempestive et était donc mauvaise: «Notre culture est en cause».

Les sources des catastrophes du sang contaminé, de l'amiante et de bien d'autres sont-elles différentes ? L'enquête s'arrête sur le premier comportement visible de la chaîne des défaillances et déclare coupable son auteur. En ce sens, notre droit est encore imparfait. Il ne prend pas volontiers en compte des attitudes ou des paroles, violences morales qui pourtant perturbent l'état d'esprit et provoquent des comportements par la suite difficilement explicables.

<sup>1</sup> Warren G. Bennis, Marshall School of Business, Los Angeles, James O'Toole professeur et chercheur à l'Université de Californie du Sud. : «How Business Schools lost their way» Mai 2005. Harvard Business Review

<sup>2</sup> Cela nous fit prédire d'autres accidents à la NASA à l'occasion de conférences notamment celle devant les membres de l'ANDCP de Paris XVI ième le 20 novembre 2002.

Le droit actuel ne pénalise-t-il pas systématiquement celui dont on peut établir avec certitude les actes, désigné « fautif » ? N'est-ce pas décider en fonction des comportements ? Lequel des deux joueurs, Zidane ou Materazzi dut quitter le terrain lors de la finale France-Italie ? Celui dont le comportement fautif était évident selon les normes ou celui qui par ses injures crée l'état d'esprit poussant à la faute ? Sur ce point, le droit est encore imparfait. On commence à parler de harcèlement. On voit les chiffres du suicide augmenter. En recherche-t-on l'origine ? Notre culture n'est-elle pas là aussi en cause ?

Les mêmes processus, quoique moins violents, se déroulent dans toutes les organisations. Ne pas prendre en compte l'état d'esprit, c'est refuser de considérer la complexité de la conduite d'une organisation. C'est refuser le progrès et la recherche de l'optimum. C'est contradictoire avec notre vœu de créer une civilisation fondée sur la science et la finesse de ses applications. C'est aussi contradictoire avec le vœu de s'enrichir.

Cette première partie nous apprend que la non performance provient de la difficulté qu'il y a à tenir compte de l'état d'esprit. Elle nous apprend aussi que les définitions en usage sont trop sommaires.

## PARTIE 2. CULTURE, ÉTAT D'ESPRIT ET PERFORMANCE

Culture d'organisation et état d'esprit individuel ont un lien subtil, les aspirations de chacun.

### LA CONFUSION SUR LA DÉFINITION DE LA CULTURE

Il y a, pour la culture, à peu près autant de définitions que d'auteurs. Notre définition n'est pas meilleure mais simplement plus adaptée à ce que nous voulons démontrer. On peut en rendre compte de deux manières différentes, l'une par ses constituants intangibles, l'autre par ses effets, ce qui la rend facile à saisir.

La culture d'une population ou d'une organisation est le résultat de l'adaptation des anciens à leur environnement. Elle est constituée de savoirs, croyances, besoins et espoirs sans cesse revalidés, fondements des valeurs. Cette conceptualisation situe la culture dans les têtes et est invisible à tout étranger. Ces constituants sont la cause des effets que l'on observe communément.

La culture se décrit aussi à partir de ce que l'on voit, de ses effets – des comportements normés - car c'est ce que voient les nouveaux qui, par mimétisme, les reproduisent, les renforcent et les transmettent. Ce sont les coutumes, les rites, les habitudes et pour les professionnels de la vie en entreprise, les statistiques et diagrammes complexes qui en rendent compte.

Il est ainsi aisé de décrire une culture par l'une ou l'autre de ses formes. Les définitions usuelles font généralement un cocktail de ces deux formes entretenant ainsi une confusion dangereuse parce qu'on ne distingue plus ce qui est « cause » et ce qui est « effet ». Ça conduit à l'erreur de vouloir changer les effets en agissant directement sur eux ; facile mais inefficace. Agir sur les causes semble plus long, plus difficile et on va évidemment au plus facile. S'il faut agir sur la culture, c'est sur l'amont, l'intangible, les savoirs, croyances, besoins et espoirs – les valeurs - qu'il faut faire porter l'effort, afin de les faire évoluer pour engendrer un changement de comportement. La similitude avec la problématique de changer le comportement d'une personne est parfaite.



## CULTURE ET RISQUE

On devine combien la culture peut être un frein à l'évolution. Si on agit sur les comportements, ses effets, on prend les acteurs à contre-pieds: à la proposition de changement vont spontanément s'opposer les savoirs, les croyances ayant force de savoir, les besoins et les espoirs ayant aussi force de besoin. Les comportements, c'est le legs des anciens, domaine intouchable tant que les quatre composants cités ne changent pas. Agir sur les effets ne peut que soulever un rejet ressenti comme légitime, signifiant la fin de tout projet de réforme mal communiqué, c'est-à-dire pour lequel on n'a pas pris soin de modifier savoirs, croyances, besoins et espoirs. La plupart des contestations sociales ont suivi ce schéma. Pour pouvoir agir utilement, il faut donc savoir distinguer avec précision entre les constituants de la culture et leurs effets.

Normalement, l'évolution des constituants est suffisamment lente pour qu'une culture développe, au travers des multiples revalidations, des façons de faire durables qui lui soient propres. Une culture n'est pas, n'est jamais statique car elle porte en elle, du fait de ses quatre constituants, le germe de l'évolution. Mais cette évolution «naturelle» est lente. Elle s'accélère si les quatre constituants évoluent rapidement. À notre époque, entre 1965 et 2007, cette notion de culture à évolution lente relève peut-être déjà du passé: il devient fréquent que plusieurs normes collectives devant guider le choix entre le bien et le mal coexistent et s'opposent en créant de gros conflits. On parle de «choc des cultures». C'est un inconvénient de l'attachement aux valeurs. L'actuelle mondialisation accélère la nécessité de comprendre comment agit la culture sur la population. Certaines façons de voir les choses sont plus ou moins bien adaptées à certains processus de travail et favorisent ainsi des métiers. Le phénomène est flagrant à l'échelle des pays, parce que bien documenté – la réputation du «made in Switzerland» ne relève pas du hasard. Il en est de même pour les entreprises.

## L'ÉTAT D'ESPRIT, ENFANT DE LA CULTURE

Les traits de la culture sont les «valeurs». Ce sont les savoirs, croyances, besoins ou espoirs qui comptent fortement pour les membres de l'organisation qui les vivent (par exemple le respect de la parole donnée). Il y a aussi les impératifs de fonctionnement, qui sont des valeurs que la direction aimerait voir être vécues. Elles apparaissent sur la page Internet de l'entreprise. La satisfaction du client, par exemple, annoncée par tous, n'est pas une valeur mais un impératif.

Les valeurs forment le référentiel dans lequel se constituent les aspirations de chacun des membres de l'organisation. C'est le cadre de référence, l'environnement intangible. «L'homme est fils de ses habitudes et de son milieu, et non fils de sa nature et de son mélange d'humeurs». Ainsi s'exprimait Ibn Khaldoun, sage arabe du XIV<sup>ème</sup> siècle, fondateur de la sociologie. En d'autres termes, la culture a sur nous une influence plus forte que nos traits de personnalité. En effet, les individus se situent dans leur société à partir de l'image qu'elle leur restitue d'eux-mêmes, validée et revalidée. La culture forme le «référentiel porteur». Les individus conçoivent des aspirations dont la légitimité provient de l'échelle collective qu'est la culture, plus précisément des valeurs qui leur sont chères dans le référentiel porteur. Les «sous cultures», celles des entreprises par exemple, sont des référentiels liés au référentiel porteur, souvent la culture nationale.

Face à ces aspirations, la perception de leur réalité correspond-elle à l'attente<sup>3</sup> légitime? Ainsi se construit l'état d'esprit: la volonté d'agir, la disposition mentale, l'état d'âme ou simplement la motivation. Ces termes sont proches. L'état d'esprit est l'aboutissement du discours intérieur comparant aspirations légitimes et perceptions du moment. Il est constitué de disposition mentale, de sentiments et d'intentions et se concrétise parfois par une résolution. Il s'en suit des attitudes, comportements faibles et éventuellement des actions, comportements forts. Les auteurs classiques, dont Pierre Corneille, nous apportent ici une précieuse confirmation: sur des centaines de vers, ce génie du drame formé à la profession d'avocat nous montre comment se forme l'état d'esprit, la volonté d'implication et ultimement la résolution à l'action. L'analyse de la célèbre tirade du Cid paraît en annexe de notre propos.

Comme pour la culture, l'état d'esprit se construit à partir de constituants abstraits, aspirations et perceptions, et devient visible par le comportement dont on sait faire des statistiques. Ce sont les indicateurs déjà cités plus haut, le taux d'absence, le taux des retours, etc... Il est flagrant que ces indicateurs, tout en décrivant fidèlement la réalité, ne peuvent servir de base à la décision, car ce sont des effets.

#### CAPITAL HUMAIN ET CAPITAL SOCIAL

Afin de distinguer ce qu'est l'état d'esprit, voyons où il se trouve classé à l'heure actuelle. Le capital humain est le savoir-faire et le savoir être des employés. Il se construit au recrutement et par la formation et reste la propriété de l'employé. À son départ, le capital humain de l'organisation est amputé d'autant.

Le capital social est le fait d'être, de déployer ou pas les talents. L'état d'esprit au travail, c'est l'implication, la conformité, l'indifférence, la peur, la contestation ou le cynisme ou bien d'autres. Ce n'est pas un savoir. C'est un état de fonctionnement. Il appartient à l'entreprise parce que les façon de faire se transmettent automatiquement des anciens employés aux nouveaux. Si l'employé quitte l'organisation, elle ne perd rien de sa façon de fonctionner.

Lors d'une réorganisation dispersant certains groupes dans l'entreprise, le capital humain reste inchangé, le capital social change complètement. Parfois, pendant la pause, on discute des compétences mais en général on évoque les interactions entre employés, siège du capital social.

Dans leur course à la performance, les organisations oublient que ce n'est pas en ajoutant au seul capital humain qu'on s'améliore. Les exemples les plus évidents sont fournis par la créativité des chercheurs et le degré d'innovation dans les laboratoires: la créativité est une compétence, qualité attachée à la personne. Elle est comptabilisée au capital humain. L'innovation provient du fait de déployer sa créativité dans une ambiance sûre, non punitive, non voleuse d'idées, tolérante et encourageante. Cette qualité est attachée à la communauté. C'est le capital social. On lit chaque jour sur la manière d'attirer et de retenir les talents. Bien peu nombreux sont ceux qui remettent en cause l'ambiance de travail, le capital social de l'organisation. C'est pourtant là qu'il faut agir, c'est-à-dire sur l'état d'esprit, donc sur ses constituants que sont les aspirations et perceptions.

<sup>3</sup> Même si c'est un rêve, une attente pour soi est toujours légitime.

## CONSTRUCTION DE L'ÉTAT D'ESPRIT DANS LE MONDE DU TRAVAIL

Nous vivons simultanément plusieurs vies, la vie intime, la ou les vies privées, une ou plusieurs vies professionnelles, une vie spirituelle. Dans chacune de ces vies la définition de l'état d'esprit reste la même -l'aboutissement du discours intérieur comparant aspirations et perceptions.

Chaque vie se définit par son projet et son cadre. Le projet de la vie professionnelle consiste à créer quelque chose d'utile à la communauté, qui puisse se monnayer sur un marché. Le cadre de ce marché peut être, si on est employé, l'entreprise. Exprimé en termes comptables, il s'agit donc de créer de la « valeur ». Dans le monde du travail, la création de valeur se fait grâce au savoir bien appliqué. Les mauvaises voies sont d'une part de ne pas appliquer le bon savoir, d'autre part d'appliquer un savoir erroné. Pour assurer la création de valeur, il faut donc veiller à deux paramètres, la qualité du savoir et la volonté d'action. Le premier communément appelé « compétences » est largement maîtrisé. L'autre, nous le nommons état d'esprit propice à l'autonomie d'action. L'autonomie permet l'action. Seule l'action peut, étant associée au bon savoir, être créatrice de valeur. C'est donc l'état d'esprit propice à l'autonomie d'action qui est important ; c'est la motivation. Les directions y prêtent attention mais n'ont pas les moyens de leur volonté. Il leur manque l'instrument d'analyse que nous tentons de construire ici. Elles ne peuvent donc que rechercher des analogies et des recettes.

L'autonomie que chacun s'accorde au travail est bridée soit par l'autonomie accordée par le management, soit par l'autonomie qu'on s'accorde soi-même. On peut dire que c'est lié au niveau de confiance en soi et en l'entreprise et au niveau de confiance que chacun inspire au management. « Pas de confiance, pas de société » disait Confucius. Nous y sommes.

Nous y ajoutons que l'excès est également improductif: Il faut que l'autonomie accordée par le management à son personnel soit effectivement désirée par celui-ci et qu'elle lui soit utile dans le processus de travail, qu'il n'y en ait ni trop, ni trop peu. Amener ces trois autonomies au même niveau est la tâche du management et elle n'est pas mince : cela se fait en deux étapes (illustration 1, page 77):

1. repérer sur une échelle l'autonomie accordée par le management telle qu'elle est ressentie et repérer celle à laquelle les employés aspirent et les comparer. La plus faible conditionne le niveau d'autonomie auquel l'organisation fonctionne
2. comparer le niveau d'autonomie auquel l'organisation fonctionne à l'autonomie utile, exigence de l'état de l'art résultant d'une évaluation de la complexité du processus de travail.

L'ensemble constitue le fondement de l'indicateur « état d'esprit réduit à l'autonomie ».

En résumé, les processus de travail sont examinés au travers de la dimension principale créatrice de valeur, l'autonomie utile. Les composants de l'état d'esprit, aspirations et perceptions, réponse de l'organisation à son « challenge » sont de même examinés au travers de la dimension principale de la vie professionnelle, l'autonomie de fonctionnement.

On pourrait compléter cette approche par la prise en compte d'autres dimensions assez indépendantes de l'autonomie, par exemple la fierté de contribuer à un projet mais ce travail n'apporte pas d'information importante. L'expérience d'une centaine de cas étudiés nous

montre que la seule prise en compte de l'autonomie suffit pour bien voir ce qui entrave la performance ou ce qui peut la faire décoller: s'il y a une dissonance sur l'autonomie, l'organisation s'en ressent toute entière et fonctionne mal. Tout le reste n'est que détails.

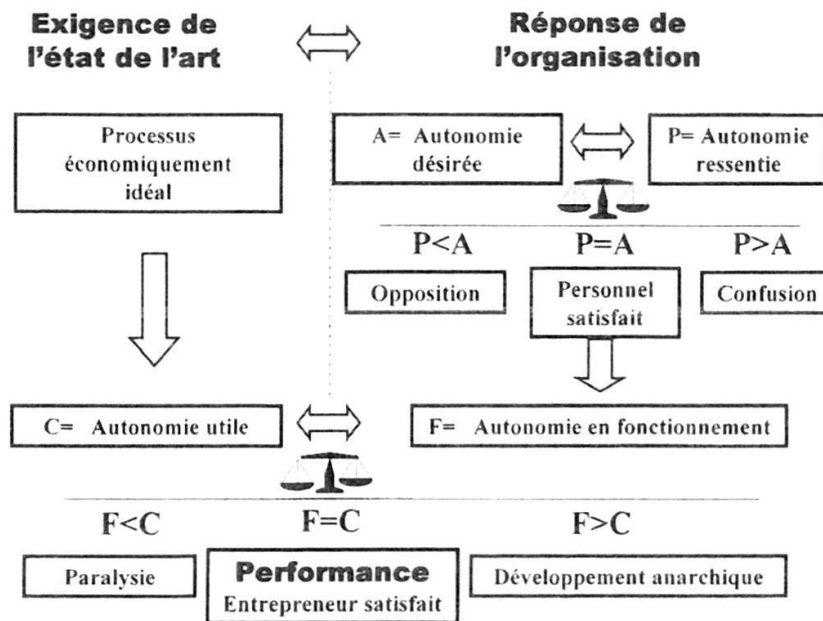


Illustration 1: les autonomies

#### LE LIEN ENTRE COMPLEXITÉ ET AUTONOMIE

La chimie nous en fournit un exemple

Un système sans autonomie n'est capable que de suivre de très près des instructions. En chimie, c'est réalisé lorsque des molécules réagissent selon une chimie très définie. La synthèse de l'eau. Les molécules d'hydrogène et d'oxygène donnent de l'eau H<sub>2</sub>O.

Un système fonctionnant à un haut degré d'autonomie est par exemple un ensemble de molécules du vivant interagissant sans qu'il soit possible de prédire le processus de la réaction. Plusieurs centaines de cancers sont arrêtés quotidiennement dans notre corps, par nos composants biologiques agissant avec autonomie dans un cadre précis mais très complexe. Ils s'auto organisent pour repousser la perturbation cancéreuse selon les schémas d'autopoïèse décrits par Francisco Varela et Humberto Maturana.

Le vivant biologique et le vivant de l'«organisation humaine» se rejoignent sur ce plan. Si on transpose à l'organisation cette relation entre complexité du processus et autonomie des acteurs, cela signifie que pour exécuter des tâches complexes, les plus complexes étant celles d'acteurs intervenant sur des processus imprévisibles et urgents (le football par exemple), l'autonomie dans le cadre du projet (les règles du jeu), doit être très importante (maximale dans ce sport). Pour que l'autonomie de fonctionnement soit grande, les interfaces entre personnes doivent être de bonne qualité, la confiance mutuelle doit être importante.

Pour rendre perceptible ce qu'est l'autonomie de fonctionnement, nous définissons l'indicateur «qualité de l'interface» dont on rend compte par la probabilité de succès du transfert du savoir.

On peut décrire la transmission du savoir de la manière suivante:

Si une idée germe chez un initiateur «A», sa conscience de l'utilité de cette idée pour l'organisation est pour lui, «A», un savoir qui transmis à «B» devient pour «B» à sa réception, une simple information. Si «B» comprend et éventuellement retravaille l'idée, compare, valide, complète, transforme, ce qui pour lui est devenu un savoir redevient simple information pour «C» à qui «B» transmet son savoir et ainsi de suite jusqu'à aboutir à un décideur (Z) dont l'action - décision concrète transforme ce savoir en valeur. Le savoir prend de la valeur à condition que la chaîne aboutisse à une décision. Avant cela, il n'a qu'une valeur potentielle. La qualité de l'interface dépend d'une part des compétences - l'aptitude à comprendre l'information et à la transformer - et d'autre part de l'état d'esprit - la volonté d'écouter l'information (message entrant) et de transmettre le savoir (message sortant). Elle est exprimée par la probabilité Pri de réussite<sup>4</sup> de transmission à l'interface «i». La probabilité T d'une transmission réussie au travers de 20 interfaces ayant un risque d'échec constant de 5 % est environ de une sur trois [T=0,36. (T = [Pr]n)].

Dans les conditions ci-dessus, pourtant pas trop mauvaises, il y a deux chances sur trois de perdre les idées qui germent dans l'organisation, avant de les concrétiser; d'où l'intérêt de se soucier de l'interface humain [employé - employé] et [employé - organisation] sitôt que le processus de travail devient un peu plus complexe.

Dans l'administration, les chances qu'une information pertinente passe les quelques «barraques» entre le citoyen et le ministre est en France quasiment zéro. Les médias nous rapportent des cas aberrants au quotidien. L'administration suit bien ce qui est conforme aux instructions reçues. C'est son rôle. Si un engagement personnel est nécessaire, on dépend exclusivement de la qualité de l'interface très faible. Imaginons qu'un laboratoire de recherche fonctionne dans ces conditions: la créativité pourrait être excellente que l'innovation resterait quasiment nulle.

Si l'autonomie en fonctionnement est grande, l'interface est de bonne qualité. L'organisation peut travailler à des processus complexes générateurs de valeur. Si l'interface est de mauvaise qualité, il ne faut pas espérer pouvoir travailler à des processus complexes générateurs de valeur. La clef du futur des pays développés est là: c'est la qualité de l'interface qui dictera sa loi.

#### QUELLE AUTONOMIE POUR QUELLE COMPLEXITÉ?

Cette question se décline selon les trois autonomies que nous avons définies. La complexité du processus impose l'autonomie utile. (Illustration 1)

Face à cette autonomie utile, il y a celle à laquelle les employés aspirent et celle qu'ils ressentent comme accordée par leur management.

Nous avons défini quatre niveaux sur nos échelles d'autonomie. Il nous a paru commode de fonder l'analyse sur la base existante des quatre types de processus définis par la classification<sup>5</sup> d'Accenture qui eux-mêmes coïncident avec les quatre premiers niveaux de l'échelle des besoins de Maslow et quatre style de management bien distincts. Nous examinons donc chacun de ces processus dont voici des exemples pour chacun d'entre eux.

<sup>4</sup> La somme de la probabilité (Pri) de réussite de transmission à l'interface «i» et de la probabilité (Pei) de rupture du flux est 1.

<sup>5</sup> Knowledge Management strategies that create value Outlook 1999, Leigh P. Donoghue, Jeanne G. Harris & Bruce A. Weitzman

1. Exécution individuelle et routine: saisie de données
2. Exécution individuelle et discernement: examen médical
3. Exécution en équipe et routine: monter un échafaudage
4. Exécution en équipe et discernement: élaborer une stratégie

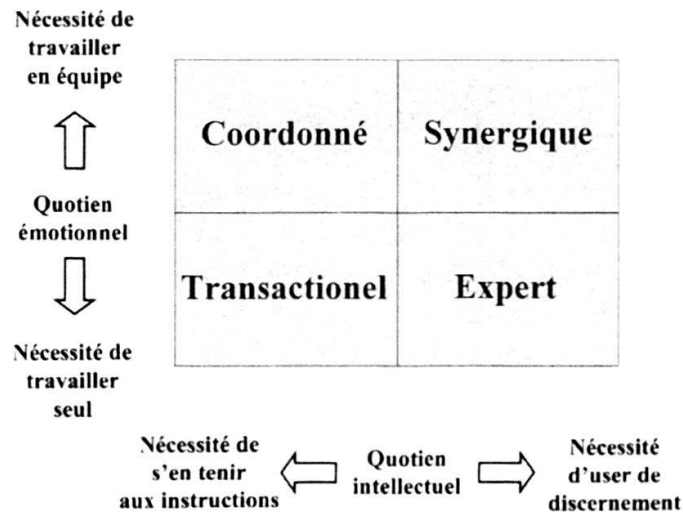


Illustration 2: les processus de travail dans toute organisation

Inspiré des travaux d'Accenture publiés en 1999

La complexité d'un processus de travail est imposée par l'état de l'art et s'y tenir est un impératif économique. Si n'importe lequel des quatre exemples cités est exécuté selon un autre processus de travail, la pénalisation économique est très forte.

Nous faisons également figurer les facteurs associés, dont les autonomies désirées et, ressenties.

#### 1. Transactionnel (C = 1)

Travail de routine exécuté individuellement et fondé sur des instructions formelles. Répondre à une demande définie et prévue.

Pour bien répondre, il faut une cohérence entre

L'état d'esprit d'autonomie utile, ici avoir la volonté de suivre une procédure

L'autonomie désirée - tirée de l'échelle de Maslow, nulle (A=1)

L'autonomie ressentie associée au style de management directif, donc nulle (P=1)

Cela suppose une confiance limitée à l'outil de travail

Et il s'en suit

Un partage de savoir quasi inexistant : recevoir des instructions.

Enfin le critère le plus important est la disposition physique.

#### 2. Expert (C = 2)

Travail d'interprétation, exécuté individuellement et fondé sur l'expertise personnelle.

Répondre à une demande compliquée.

Pour bien répondre, il faut une cohérence entre

L'état d'esprit d'autonomie utile, ici la volonté de réalisation individuelle de qualité  
L'autonomie désirée - tirée de l'échelle de Maslow - pouvoir consulter des experts pour assurer la qualité, garantir la pérennité (A=2)

L'autonomie ressentie associée au style de management consultatif (P=2)

Cela suppose une forte confiance en soi

Et il s'en suit

Un partage de savoir en face à face

Enfin le critère le plus important est le QI, compétences et savoirs

### 3. Coordonné (C = 3)

Travail fondé sur la coordination entre fonctions diverses suivant des instructions formelles pour une action intégrée. Répondre à une demande de grande ampleur, définie et prévue.

Pour bien répondre, il faut une cohérence entre

L'état d'esprit d'autonomie utile, vouloir s'associer et s'accorder, faire jouer la complémentarité

L'autonomie désirée- tirée de l'échelle de Maslow – pouvoir interagir avec les collègues (A=3)

L'autonomie ressentie associée au style de management participatif (P=3)

Cela suppose une forte confiance ressentie de la part des autres

Et il s'en suit

Un partage de savoir en réunions formelles récurrentes

Enfin le critère le plus important est le QE, l'intelligence émotionnelle, les traits de personnalité et le tempérament.

### 4. Synergique (C = 4)

Travail d'improvisation fondé sur un échange permanent entre de multiples fonctions ayant pour objectif une action intégrée. Conduire un système aléatoire aux interconnexions multiples.

Pour bien répondre, il faut une cohérence entre

L'état d'esprit d'autonomie utile, implication et suppléance, volonté de subsidiarité

L'autonomie désirée - tirée de l'échelle de Maslow – obtenir la reconnaissance des autres

L'autonomie ressentie associée au style de management collégial

Cela suppose une confiance mutuelle très forte

Et il s'en suit

Un partage de savoir permanent en réunions improvisées et informelles

Enfin le critère le plus important est l'état d'esprit (motivation ou disposition mentale).

Pour mémoire, nous reproduisons l'échelle de Maslow. Son modèle sert de toile de fond pour définir les échelons de l'échelle des aspirations à l'autonomie.

Survie (A = 1)

Il s'agit de garder un emploi et survivre dans la société. Pas d'aspiration à l'autonomie. On suit les instructions sans discernement et rejette tout écart à la règle.

Sécurité (A = 2)

On préfère le projet offrant de travailler durablement dans son domaine d'expertise. On se soumet volontiers aux règles extérieures. L'autonomie s'exprime au travers des contacts d'expert consolidant la confiance en soi et influençant les décisions de la hiérarchie.

Interaction sociale (A = 3)

On participe au projet par désir d'appartenance. L'autonomie s'exprime par l'initiative aux multiples interactions, amicales ou inamicales, dans la «communauté».

Reconnaissance (A = 4)

On s'implique dans le projet par désir de reconnaissance des personnes avec lesquelles on travaille. L'autonomie s'exprime au travers de la contribution au vu et au su de tous et à la prise de décision en dehors de toute contrainte hiérarchique. La satisfaction provient de se voir reconnu pour ce qu'on sait faire.

Le modèle se prolonge par le cinquième niveau, «la réalisation de soi» (A=5), étrangère à notre propos limité au projet de l'organisation. Le passage de A=4 à A=5 marque la frontière entre l'autonomie, liberté d'agir dans un cadre prédéfini par la communauté – le projet commun - et l'indépendance, liberté de décider du projet personnel.

Nous reproduisons également les définitions des styles de management. Notons au passage que le style de management que les managers pensent avoir est rarement ressenti de la même façon par les employés. C'est pourquoi nos enquêtes se font avec les mêmes interlocuteurs.

LA PERCEPTION D'AUTONOMIE «P» ACCORDÉE PAR LE MANAGEMENT

Le management directif (P = 1)

On perçoit les instructions et la décision. Il n'y a pas d'autonomie.

Le management consultatif (P = 2)

On voit que la direction consulte les employés avant de décider. Les chances d'influencer le cours des choses existent mais sont limitées. L'autonomie est ressentie au travers de ces occasions.

Le management participatif (P = 3)

On a l'occasion de discuter des problèmes ou des solutions en groupe avec la direction avant que les décisions ne soient prises. Comme ce que chacun dit est public, l'influence de chacun est plus forte.

Le management collégial (P = 4)

On est soit à l'origine d'un débat, soit invité à la discussion conduisant à la prise de décision par les membres de l'équipe dont on fait partie, comme la direction. L'autonomie est totale dans le cadre du projet car chacun est la source potentielle d'une remise en question et d'une décision.

Le management «déléгатif» (P = 5) [consistant à déléguer]

C'est, dans cette définition, une délégation sans contrôle, l'abandon des responsabilités qui rend l'employé (en général l'héritier) indépendant de toute contrainte. Ça peut être le cas d'un Prix Nobel dans un labo de recherche. On n'est plus dans le domaine du management.

Délégation suivit de contrôle revient à un des quatre premiers cas, celui du style dans lequel se fait le contrôle.

Dans cette seconde partie, nous avons exposé la prééminence de l'état d'esprit sur le comportement et sa construction.



La suite de cet article<sup>6</sup> traite de la visualisation et de l'analyse de l'état d'esprit, des aspects pratiques et des interprétations qualitatives et quantitatives. Sont aussi présentés plusieurs instruments pour la réflexion stratégique, le diagnostic et le guidage de la conduite de changements, tous fondés sur l'analyse de l'état d'esprit, ce qui confère une grande précision. À paraître dans la même revue.

## CONCLUSION

Il est souhaitable d'affiner toutes les méthodes cartographiant l'état d'esprit afin d'approcher la quantification de son impact le mieux possible. La méthode présentée y conduit et nécessite encore beaucoup d'effort pour que le «International Accounting Standards Board» en accepte les chiffres et les introduise dans les rapports financiers de nos entreprises. On est très conscient, en haut lieu, de la nécessité de la prise en compte de l'état d'esprit. C'est ce qui permettra de réaliser des progrès véritables en management. Pour l'immédiat, c'est un bon anticipateur du risque et de la performance et il est souhaitable que l'usage des analyses proposées devienne courant. Les décisions prendraient déjà une toute autre allure et modifierait sensiblement le développement des sociétés, notamment le taux des employés motivés se redresserait fortement.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Warren G. Bennis and James O'Toole – How Business Schools lost their way – Harvard Business Review – page 96 à 104 – Mai 2005

Gilbert J.B. Probst et Bettina S.T. Büchel, « La pratique de l'entreprise apprenante » - Éditions d'Organisation – 1997 - ISBN 2-7081-1706-8 – page 78 à 80

Leigh P. Donoghue, Jeanne G. Harris & Bruce A. Weitzman Knowledge Management strategies that create value - Accenture - Outlook 1999

René C. Rupert - La réponse à la complexité avec la Boussole du management. AG1580, éditions Techniques de l'Ingénieur, traité L'Entreprise industrielle. janvier.2005. [http://www.techniques-ingenieur.fr/dossier/reponse\\_a\\_la\\_shy\\_complexite\\_avec\\_la\\_boussole\\_du\\_management\\_reg\\_/AG1580](http://www.techniques-ingenieur.fr/dossier/reponse_a_la_shy_complexite_avec_la_boussole_du_management_reg_/AG1580)

## ANNEXE 1: QUELQUES NOMS ET FAITS

... pour élargir la réflexion et fournir à nos amis lecteurs des exemples qui puissent leur être proches

- > L'état d'esprit a joué un rôle accélérateur dans l'essor des États-Unis, le redémarrage de l'Allemagne en 1947, la construction d'Israël, la chute du mur en 1989, Solidarnosc grâce à Jean-Paul II, « I had a dream » de Martin Luther King, l'indépendance de l'Inde, chez les marins de Kronstadt, la Résistance, le terrorisme kamikaze, etc.
- > L'état d'esprit joue un rôle d'entrave dans la mise en place de démocraties dans les

<sup>6</sup> Pour plus d'information:  
<http://rene.rupert.free.fr/news/spip.php?www.rupertconsulting.com>

- ex-pays totalitaires de l'Est, l'Iraq, mais aussi dans de nombreuses fusions.
- > Confucius lui a donné la place principale : la confiance mutuelle:
  - > Alexis de Tocqueville décrit le lien entre la performance et l'autonomie.
  - > Warren Buffett, milliardaire parce qu'il le comprend et sait s'en servir.
  - > César le comprenait et savait s'en servir face à ses légions.
  - > La psychanalyse repose sur l'analyse de l'esprit.
  - > Le harcèlement moral, un problème pour les magistrats.
  - > Enfin l'activité qui l'utilise le plus : le marketing. Ce qui pousse le consommateur vers l'un ou l'autre de ses fournisseurs, c'est le résultat de son discours intérieur comparant ce qu'il attend du produit, aux perceptions récentes de la manière dont les fournisseurs ont répondu à ses attentes. L'intention d'achat (choix d'un cadre pour une soirée, achat d'une machine à laver ou achat de titres) est un état d'esprit .:

#### ANNEXE 2: LE CID DE PIERRE CORNEILLE

Dans chacune de ses tragédies, Corneille place le rôle principal dans une « situation cornélienne », terme devenu générique pour désigner un dilemme, écart très fort entre aspirations et perceptions conduisant à des options alternatives également insatisfaisantes.

La tirade du Cid est construite en plusieurs vagues et nous marquons les vers des vagues 1 et 4 selon qu'ils expriment

- > Les aspirations (Don Rodrigue veut préserver sa relation avec Chimène et respecter les principes de l'honneur, son contexte culturel).
- > Un principe (une généralité morale ou stratégique).
- > Une perception (Don Rodrigue, sur le point d'épouser Chimène, se voit impliqué dans un duel qui l'oppose au père de celle-ci).
- > Un état d'esprit (résultat du discours intérieur que Corneille explicite)
- > Une péroraison (conclusion du discours, provisoire ou définitive).
- > Une résolution (précède le comportement).

#### ACTE I. SCÈNE VI du « Cid »

Première vague

Percé jusques au fond du coeur  
 D'une atteinte imprévue aussi bien que mortelle,  
 Misérable, vengeur d'une juste querelle,  
 Et malheureux objet d'une injuste rigueur,  
 Je demeure immobile,.....

Perceptions

..... et mon âme abattue

Cède au coup qui me tue.

Si près de voir mon feu récompensé,

Ô Dieu, l'étrange peine !

Quatrième vague

Etat d'esprit

Aspirations

Etat d'esprit

Mourir sans tirer ma raison !  
Rechercher un trépas si mortel à ma gloire !  
Endurer que l'Espagne impute à ma mémoire  
D'avoir mal soutenu l'honneur de ma maison !  
Respecter un amour dont mon âme égarée  
Voit la perte assurée !

Perceptions

N'écoutons plus ce penser suborneur,  
Qui ne sert qu'à ma peine.  
Allons, mon bras, sauvons du moins l'honneur,  
Puisqu'après tout il faut perdre Chimène.  
Oui, mon esprit s'était déçu.

Péroraison

Je dois tout à mon père avant qu'à ma maîtresse :  
Que je meure au combat, ou meure de tristesse,  
Je rendrai mon sang pur comme je l'ai reçu.  
Je m'accuse déjà de trop de négligence :  
Courons à la vengeance ;  
Et tout honteux d'avoir tant balancé,  
Ne soyons plus en peine,  
Puisqu'aujourd'hui mon père est l'offensé,  
Si l'offenseur est père de Chimène.

Principe

Résolution

Etat d'esprit final

Péroraison

On remarque l'évolution de l'état d'esprit, depuis l'anéantissement le plus complet jusqu'à la sérénité qui, Corneille le sait, rend plus fort que l'inquiétude ou l'incertitude de la légitimité. Pour justifier l'évolution de l'état d'esprit, Corneille introduit à chaque « vague » un principe ou une perception qui déplace les aspirations de Don Rodrigue. La construction de l'état d'esprit à partir des aspirations et des perceptions y est remarquablement bien explicitée.