

## Notes supplémentaires sur les relations entre la santé psychologique et les caractéristiques des meilleurs managers, (Notes de Likert)

*Les meilleurs managers améliorent la santé des travailleurs qu'ils managent.*

**E**n général, ce que dit et prouve Likert est que dans les circonstances de la recherche qu'il publie, c'est-à-dire aux États-Unis, le management éclairé fonctionne mieux, d'une façon pragmatique. Je suppose qu'on pourrait généraliser ceci et dire que le management américain semble être meilleur que le management dans d'autres pays, toujours pour les mêmes raisons, simplement parce qu'il fonctionnent. Ici encore, une affirmation réaliste devrait souligner très clairement qu'il y a un champ de bonté du management US. La plupart des expériences que rapporte Likert compare des bons managers américains avec des managers Américains médiocres, les termes bon et médiocre étant définis pragmatiquement en termes de productivité, de satisfaction des employés, de faible turn-over, de peu de maladie, de peu d'absentéisme, de peu de problèmes syndicaux, etc..

Une technique simple pour traiter ceci de manière scientifique est le bon vieux processus d'itération, qui est un processus de raffinement progressif et de purification en sélectionnant encore et encore les meilleurs des meilleurs. Par exemple, c'est de cette façon que j'ai construit mes tests de personnalité, d'estime de soi et de sécurité émotionnelle (25, 53). Ce que j'ai fait était tout d'abord en fonction des meilleurs critères disponibles à ce moment-là (et ceux-là n'étaient certainement pas très bons), de faire du mieux que je pouvais en choisissant des individus extrêmement solides et des individus extrêmement insécures. J'ai alors étudié ces deux groupes de manière aussi intensive que possible, en les comparant l'un à l'autre et en dressant alors sur la base de cette étude une liste de caractéristiques et en établissant une définition améliorée de la solidité émotionnelle et de l'insécurité.

J'ai alors utilisé cette définition nouvelle et améliorée pour réexaminer ma population et pour la purifier. C'est-à-dire, il s'est avéré qu'en fonction de ma nouvelle définition une partie de mon groupe insécure n'était pas si insécure après tout et une partie de mon groupe solide n'était pas si solide après tout et que certains autres que j'avais négligé pouvaient après tout très bien appartenir aux groupes extrêmes. Ceci étant fait et les nouveaux formés, ils pouvaient alors être étudiés à nouveau exactement de la même façon, et une fois encore ce processus d'étude m'a conduit finalement à une définition et à une description des caractéristiques du groupe améliorées les plus fines. Sur la base de cette connaissance nouvelle et améliorée je pouvais alors constituer des groupes extrêmes et les étudier, et ainsi de suite, avançant chaque fois vers un produit de plus en plus pur. Ceci est un peu comme la technique qu'utilisait Mme Curie pour affiner de la pechblende afin d'obtenir finalement du radium.

Pour prendre les propositions une par une et afin de tisser la toile d'intercorrélations:

1. Les meilleurs managers dans les conditions de recherche américaines semblent être des personnes psychologiquement plus saines que les plus mauvais managers dans les mêmes recherches. Ceci est facilement appuyé par les données de Likert.

2. Les meilleurs managers améliorent la santé des travailleurs qu'ils managent. Ils font ceci de façons différentes. L'une est par la gratification des besoins basiques de sécurité, d'appartenance, de relations affectueuses et de relations amicales avec leurs groupes informels, de prestige, de respect de soi, etc.; l'autre est par la gratification des métamotivations ou des métabesoins de vérité et de beauté et de bonté et de justice et de perfection et de loi, etc.. C'est-à-dire, une fois doté d'un suffisamment haut niveau de santé des travailleurs, le management éclairé élève la santé des travailleurs par ces deux façons de gratifier les besoins basiques et les métabesoins (89).

3. Plus les travailleurs sont sains au départ plus ils profitent psychologiquement du management éclairé et plus ils deviennent sains. Ceci suit exactement le parallèle de thérapie de conscientisation dans

laquelle les personnes les plus saines sont celles qui profitent le plus de la thérapie de conscientisation parce qu'elles sont les plus fortes, les moins sensibles, les moins paranoïaques et soupçonneuses, etc.. C'est-à-dire les personnes les plus saines ont des épaules plus larges et peuvent supporter une plus grosse charge d'anxiété, de stress, de responsabilité, de dépression, et de menaces à l'estime de soi, et en fait utilisent tout ceci à de bonnes fins, c-a-d pour se renforcer elles-mêmes. Des personnes plus malades ou plus névrotiques sous ces mêmes tensions tendent à s'effondrer plutôt que de se renforcer. Il serait à ce stade utile de décrire mon principe "d'arrête continentale". J'utilise ce principe pour décrire le fait que soit le stress brise entièrement les personnes si elles sont au départ trop faibles pour supporter la détresse, ou alors, si elles sont au départ suffisamment fortes pour supporter le stress, ce même stress, si elles passent à travers, les renforcera, les trempera, et les rendra plus fortes. En général ce même principe est à peu près le même pour la chirurgie de campagne. Le médecin qui a trop de patients à traiter passe les plus malades, ceux qui vont probablement mourir, afin de donner le peu de temps qu'il a à ces personnes qui ont le plus de probabilité de se rétablir et de guérir. Bien sûr, ceci paraît inhumain et cruel, mais c'est la chirurgie sur le champ de bataille. Il serait absolument stupide pour un homme qui n'a que cinq heures à passer de dévouer l'ensemble de ces cinq heures à essayer de maintenir en vie un homme qui a peu de chances de vivre plutôt que d'utiliser ces mêmes cinq heures à traiter cinquante personnes qui pourraient guérir.

4. Au fur et à mesure que nous nous avançons vers des politiques de management éclairé, vers des managers éclairés, vers des travailleurs éclairés, et vers une organisation éclairée, nous nous avançons aussi vers la synergie. (l'explication de la synergie nécessite un traitement séparé à part entière [103].)

5. Tout mouvement vers la synergie sociale est donc aussi un mouvement vers la politique de management éclairé, vers les managers éclairés, les travailleurs éclairés, et les organisations éclairées. (Décrire ici en détail l'isomorphisme entre le perceuteur et le monde [104], ou entre la personne et l'environnement, en indiquant que chacun fournit du feedback à l'autre, chacun affecte l'autre.) Plus la personne devient intégrée, et plus elle devient capable de percevoir l'intégration dans le monde. Mais aussi, plus le monde devient intégré, plus il devient possible pour les individus de devenir intégrés.

6. Toute augmentation synergique intrapsychique chez toute personne est donc simultanément un mouvement dans la direction d'une synergie accrue chez d'autres personnes et aussi dans la direction d'une synergie accrue dans la société, l'organisation, l'équipe, etc.. (ceci dit la même chose que dans le paragraphe précédent, mais d'une manière différente qui est potentiellement plus facile à tester, expérimentalement.)

7. Le meilleur homme et le meilleur groupe sont des causes et effets l'un de l'autre, et le meilleur groupe et la meilleure société sont des causes et effets l'un de l'autre. C'est-à-dire, une meilleure personne individuelle tend à améliorer le groupe dont il fait partie. Mais aussi meilleur est un groupe, plus il tend à améliorer la personne qui en fait partie. La même chose est vraie pour le groupe dans la société. Il s'influencent l'un l'autre. Une façon simple de dire ceci et de citer Goethe: "si chacun dans le monde nettoyait son jardin, le monde entier serait propre." Ou une autre façon de le dire serait que toute personne à une influence psychothérapeutique ou psychopathogénique sur toute personne avec qui elle a un contact (32).

8. Il y a en général une relation réciproque entre la santé psychologique et le genre de management Théorie Y de McGregor. Et il y a aussi le même genre de relation réciproque entre la maladie psychologique et la Théorie X de McGregor. C'est-à-dire que des personnes qui sont saines sont plus aptes à s'en tenir à la Théorie Y dans leur politique de management spontanée et instinctive. Et ceux qui sont plus malades sont plus aptes à exprimer la Théorie X dans leur politique de management. À l'inverse, ces personnes que l'on voit fonctionner selon la Théorie Y s'avéreront après examen plus psychologiquement saines que ces personnes qui fonctionnent selon la Théorie X.

## Maslow Prédit que les Personnes Deviendront l'Avantage Compétitif N° 1

La théorie de management souligne essentiellement deux produits, deux conséquences: l'une est la productivité économique, la qualité des produits, la production de profit, etc., l'autre est les produits humains, c'est-à-dire la santé psychologique des employés, leur cheminement vers l'auto-actualisation, l'augmentation de leur sécurité, de leur sentiment d'appartenance, de leur loyauté, etc.. Sur la scène internationale, les seconds prennent une importance considérable. Mais comment une nation progressera-t-elle? Comment ceci est-il possible si nous excluons la guerre comme une possibilité? Ce ne sera manifestement qu'en termes de ces deux ensembles de conséquences de politiques de management.

- Abraham Maslow, 1962

Maslow prédisait la fin de la guerre froide, lorsqu'il affirmait cela, et pourtant ces paroles s'appliquent plus encore aujourd'hui qu'en 1962.

Pratiquement tous les leaders que nous avons interrogés pour cet ouvrage ont mentionné l'avantage compétitif qui réside chez les personnes d'une organisation. La plupart ont fait mention d'une responsabilité accrue de l'entreprise dans un marché mondial. Beaucoup d'entre eux ont prédit que les gouvernements prendraient de plus en plus de recul au fur et à mesure que l'entreprise jouerait un rôle de plus en plus important dans le nouvel ordre mondial.

De ce fait, l'entreprise à travers ses produits et ses effectifs serait dans la position la plus forte pour guider le changement du monde. Comme un des directeurs généraux nous l'a dit, "les entreprises seront sollicitées pour résoudre des problèmes habituellement délégués aux gouvernements. De plus en plus, alors que nos produits sont vendus sur les marchés globaux et nos employés travaillent et vivent dans une communauté globale, nous représentons le futur. Assurons-nous simplement que nos valeurs soient d'aplomb avant que nous n'entreprenions cette tâche."

9. Ces personnes qui sont psychologiquement plus saines *et* qui vivent selon la Théorie Y, et qui sont les meilleurs managers dans les bonnes circonstances, sont les mêmes personnes qui elles-mêmes seront spontanément synergiques, et qui établiront une situation synergique pour les personnes qu'elles managent. (Rechercher le traitement complet de la synergie [103] mais souligner dans ce but de le contraste entre la doctrine d'une quantité de biens limitée vs. une quantité de biens illimitée; et souligner aussi le contraste entre la synergie en tant que théorie et l'exclusivité mutuelle et l'antagonisme des intérêts en tant que théorie.)

10. Nous avons ici aussi un réseau d'interrelations. Meilleure est la société, meilleure est la productivité; meilleurs sont les managers, plus les hommes individuels sont psychologiquement sains; meilleurs sont les leaders, meilleurs sont les managers; meilleurs sont les hommes individuels, etc. etc., meilleure est l'entreprise. Et alors, bien sûr, par participation, meilleurs sont les déterminants de toutes ces variables. Meilleurs sont *n'importe quels* déterminants de la meilleure société par exemple, comme un bon système d'éducation, et meilleur tout le reste est, et n'importe quoi qui augmente la santé psychologique de n'importe quel individu aidera à améliorer la société, les managers, les leaders, l'entreprise, la productivité, etc. etc.. Ceci veut dire, par exemple, qu'une augmentation du nombre de bons psychiatres est un déterminant pour toutes ces améliorations.

Placer toutes les discussions précédentes sur la politique de management et la théorie organisationnelle, la politique de leadership, etc. dans un contexte plus large, dans la nation, dans la communauté, et je dirais même dans les Nations Unies, apporte un éclairage quelque peu différent. De façon générale, nous pouvons dire que la théorie de management peut en gros mettre l'accent sur deux produits, deux conséquences: L'une est la productivité économique, la qualité des produits, le fait de faire des profits, etc.; l'autre est le produit humain, c'est-à-dire, la santé psychologique des employés, leur

mouvement vers l'auto-actualisation, l'augmentation de leur sécurité, de leur appartenance, loyauté, capacité d'aimer, estime de soi, etc..

Sur la scène internationale, particulièrement comme c'est le cas aujourd'hui avec la guerre froide, ce dernier élément prend une importance considérable. Je pense qu'il en est ainsi parce que dans l'ensemble à mon avis il y aura pas de "guerre chaude," il n'y aura pas de bombes. Il est probable que l'impasse militaire actuelle va se prolonger, parce que les deux côtés ont trop peur qu'il en soit autrement. Si c'est le cas, alors c'est une conséquence immédiate que l'ensemble de la question militaire devienne d'une importance secondaire. Tout ce qu'ils font est de maintenir une opération de préservation, "d'en faire autant que le voisin" empêchant en fait leur matériel d'être utilisé. La fonction principale des militaires est en fait, pour le dire carrément, est d'empêcher une guerre, pas de faire la guerre.

Ici encore, si c'est le cas, des changements considérables dans la pensée du public sont nécessaires, particulièrement par rapport à la rivalité entre la Russie et les États-Unis. Il est possible que dans cette course ils restent en équilibre. Tôt ou tard, l'un prendra le dessus. Mais comment une nation prendrait-elle le dessus? Comment est-ce possible si nous excluons une guerre en tant que probabilité? Manifestement, ce sera en termes de précisément ces deux jeux de conséquences de politiques de management. D'un côté il y a de meilleurs stylos et de meilleures automobiles et de meilleures radios. De ce point de vue les États-Unis sont bien en avance sur la Russie parce que nos stylos, nos automobiles, et nos radios sont respectés dans le monde entier et que les russes ne le sont pas. Mais de l'autre côté est la conséquence humaine, qui est tout aussi importante, et je pense sur le long terme plus importante. La question est qui sera aimé et respecté le plus par les nations neutres, la Russie ou les États-Unis? Et comment ceci devrait-il être jugé autrement qu'en termes des individus que les gens verront comme touristes dans le monde entier et en termes de ce qu'ils liront dans les journaux sur ce qui se passe aux États-Unis? Et en fait, que signifie ceci d'autre que le fait que la guerre froide sera gagnée par la nation qui produit le meilleur genre d'êtres humains.

Le management Théorie Y (ou "management eupsychien") produit sans aucune espèce de doute un meilleur genre d'être humain, un genre personne plus saine, plus aimable, plus admirable, plus digne de respect, plus attrayante, plus amicale, plus gentille, plus altruiste que ne fait la Théorie X où le management autoritaire. Mon impression (non fondée) est que les Américains sont aimés de par le monde, et que par exemple, les Allemands ne le sont pas, particulièrement les Allemands qui ont été élevés sous les anciens régimes autoritaires. Les nazis étaient les plus impopulaires qui soient. Je n'ai aucune information sur la popularité des touristes et des visiteurs et des diplomates russes dans les pays neutres. (En passant, il est insensé que nous n'ayons pas une telle information à la lumière de ce qui précède. Une telle information est terriblement importante pour nous permettre de savoir comment vont les choses -- tout aussi important, par exemple, que de savoir de combien de sous-marins dispose la Russie.) De ce fait, je dirais que les discussions théoriques du management et de l'organisation et de l'industrie, les discussions des professeurs, des chercheurs, des philosophes devraient certainement inclure dans les calculs ces conséquences de style de management.

Dans l'expérience de Morse rapportée par Likert (p.62) sur le management autoritaire et le management participatif, l'augmentation de la productivité s'est avérée être légèrement supérieure dans le régime autoritaire, mais aussi, comme Likert le souligne, toutes sortes de variables humaines se sont améliorées sous le management participatif mais n'étaient pas incluses dans le système de comptabilité. Dans ce genre de discussion la scène internationale et la guerre froide et le type d'êtres humains produit par le management devraient être pris en compte. Je vais dicter prochainement mes réflexions sur combien nos systèmes de comptabilité actuels sont stupides parce qu'ils laissent de côté pratiquement tous les importants intangibles personnels, psychologiques, politiques, éducationnels, et il vaut donc mieux que je ne le fasse pas à ce stade. D'une manière ou d'une autre, dans cette "économie morale" et "comptabilité morale" dont je vais parler (qui m'ont surtout été appris par Walter Weisskopf et Bob Hartmann), ces considérations auraient produit des résultats bien différents dans l'expérience Morse. Il est vrai qu'ils ont obtenu un peu plus de productivité, mais ceci était à un tel coût humain sur le long terme et même à un tel coût en productivité sur le long terme, et à un tel coût sur tous les facteurs politiques dont je parle ici, que le mon système de comptabilité aurait démontré que le système autoritaire est absolument insensé, absolument inférieur.

11. J'essaye de mettre tout ce réseau d'interrelations sous une forme de relations simples qui sont vérifiables, confirmables, ou réfutables et les ai donc formulées d'une manière scientifique plutôt que d'une manière philosophique. Je pense qu'il peut être dit d'encore une autre façon que n'importe laquelle des caractéristiques identifiée comme présente chez les personnes auto-actualisantes, où dans le produit d'une psychothérapie réussie, ou chez les personnes psychologiquement saines mesurées d'une quelqu'autre façon, on peut prédire que l'on trouvera chacune de ces caractéristiques à un plus haut degré chez les meilleurs managers que chez les moins bons managers. (Ici, meilleur ou moins bon sont en termes de résultats pragmatiques en productivité etc..) Il se pourrait aussi bien sûr qu'il faille définir meilleur et moins bon en termes de conséquences humaines, c-a-d aussi d'augmentation de l'accomplissement de soi chez les employés qui travaillent pour le manager.

Ceci peut être mis sous forme d'expérience classique parce qu'il y a des variables qui peuvent être contrôlées. Par exemple, par la psychothérapie ou la formation à la sensibilité ou la thérapie de groupe ou tout autre forme de thérapie, il devrait être possible de changer délibérément la variable de, par exemple capacité à bien écouter (ceci est certainement une caractéristique de santé psychologique). Cette cause où ce stimulus ou ce changement contrôlé peut alors être examiné du point de vue de ses effets sur n'importe quelle caractéristique ou sur n'importe quelle partie de l'ensemble du syndrome de meilleure productivité ou de meilleure conséquence humaine. Par exemple, pour prendre un exemple simple, on pourrait parler d'absentéisme ou de mauvaise qualité du produit. Alors l'hypothèse prendrait la forme - toute augmentation de la capacité de bien écouter fera supposément baisser l'absentéisme, la quantité de gaspillage non nécessaire, et augmenter la qualité du produit. À ce niveau de spécificité des centaines d'hypothèses peuvent être faites.

Il est nécessaire afin de comprendre tout ce qui précède d'être conscient de la distinction entre une pensée holistique ou organique et une pensée atomisée ou discrète. En d'autres mots il devrait y avoir ici une explication de la dynamique de syndrome telle que je l'ai présentée dans le chapitre 3 de mon ouvrage *Motivation et Personnalité*. Il devrait aussi avoir une explication de la relation d'emboîtement entre les faits expliqués dans le même chapitre; il devrait aussi y avoir une discussion de l'intégration hiérarchique (par opposition avec l'exclusivité mutuelle). Je vais dicter quelque chose sur ces choses, que cette note serve donc de référence pour ces autres documents. C'est-à-dire la note sur la dynamique de syndrome et le holisme, puis la note sur l'intégration hiérarchique, et puisque j'y suis une note sur la synergie.