

# L'ALIGNEMENT EN QUESTION

## L'ALIGNEMENT EST-IL UNE PARADE... POUR VIVRE MIEUX ?

*L'alignement personnel est-il souhaitable en société ?*

### L'ALIGNEMENT, DES VALEURS AUX ACTES

Être en accord avec soi-même est fondé sur la valeur «authenticité» ont observé des psychologues dans plusieurs études année après année<sup>1</sup>. L'authenticité notent-ils repose sur la relation entre les valeurs auxquelles on croit et les actes que l'on entreprend. Autrement dit, il faut aligner ses actes sur ses valeurs en y associant sa sensibilité, ses motivations et croyances profondes. Non seulement être authentique c'est paraître ce que l'on est et être ce que l'on paraît mais, c'est aussi agir en conséquence : aligner l'ensemble en sachant accorder ses motivations implicites à ses objectifs et actions manifestes.

Être authentique à soi semble alors nécessiter d'être sincère aux autres. Si l'enfant nous fait rire avec sa sincérité, dans ses relations aux autres l'adulte en mesure la dangerosité et se retient. Mais il semble nécessaire de distinguer ici l'innocence naturelle de l'enfant qui lui permet de livrer directement ce qu'il pense et ressent de l'authenticité qui est la valorisation de l'accord ressenti par un individu entre ses actes et ses valeurs quelles qu'elles soient. L'authenticité chez l'enfant pourrait être confondue avec l'innocence ou couplée à l'innocence et à la socialisation réduite de l'enfant quand chez l'adulte elle désigne l'accord entre être, paraître et agir ; et ceci quelles que soient les valeurs sous-jacentes. Je peux être authentiquement gentil/bon ou authentiquement méchant/mauvais. On peut remarquer alors (1) dans l'innocence une absence d'intention quand l'authenticité se déploie sur un fond d'intentionnalité et, (2) une persistance établie par défaut chez l'enfant qu'il faut établir dans le temps volontairement pour l'adulte. Pour le coaché il y a là une double difficulté à franchir : reconnaître que l'on est rarement sincère et, savoir si l'authenticité recherchée doit être partout, en tout temps avec tout le monde. Si être authentique à soi c'est aussi être sincère, peut-on être sincère aux autres absolument ? C'est à dire tout le temps avec tous. Être aligné.e est-ce un objectif à atteindre absolument ? Un souhait à réaliser ? Une quête de l'innocence perdue ?

---

**ÊTRE ALIGNÉ.E** : CROYANCES & VALEURS ← AUTHENTICITÉ → COMPORTEMENTS & ATTITUDES

---

<sup>1</sup> Köllner M.G. & Schultheiss O.C., «Meta-analytic evidence of low convergence between implicit and explicit measures of the needs for achievement, affiliation and power» in *Frontiers in Psychology*, vol.5, Bruxelles, Cleeremans, 2014, p.26 - Schultheiss O.C. & al., «Referential competence is associated with motivational congruence» in *Journal of Research in Personality*, vol.45, Amsterdam, Elsevier, 2011, pp. 59-70.

## VALEURS IMPLICITES & PERFORMANCES MANIFESTES

Selon nos observations, on pourrait séparer les coachés en deux groupes. Dans un premier celles et ceux qui racontent leurs difficultés en termes comme «j'accomplis plein de tâches mais je ne comprends plus l'intérêt», «j'ai perdu le sens de ce que je fais» ou encore «tout ce temps passé à travailler pour une entreprise dont je ne partage plus les valeurs»... Dans le second celles et ceux qui nous font part de difficultés plus marquées à concilier ce qu'elles.ils sont avec ce qu'elles.ils doivent être en entreprise qu'elles.ils expriment ainsi «je n'adhère à aucun projet de mon entreprise», «j'en ai marre! Je veux bosser pour une boîte locale totalement écologique et engagée dans la gestion participative», «ras-le-bol du monde économique et du consumérisme» ou «je ne peux pas pratiquer ma religion dans cette entreprise».

Face à ces deux prises de positions, les psychologues font apparaître que l'authenticité certes permet de s'aligner mais est un frein à la congruence avec l'autre (la flexibilité fonctionnelle de Paulhus<sup>2</sup>); en effet à avoir trop de cohésion entre les différents composants des motivations implicites et de cohérence avec les performances manifestes on en perd la capacité soit d'écouter l'autre soit de le rallier. À la recherche d'un accord absolu entre nos valeurs, nos croyances et nos actes, l'autre peut vite devenir un adversaire s'il ne s'inscrit pas dans la même harmonie (et réciproquement). Depuis l'enfance le décalage entre nos motivations implicites et explicites permet notre adaptation au monde. À l'opposé l'être qui renonce à s'aligner finit par vivre en constant malaise, ressent plus de stress et d'anxiété<sup>3</sup>. Mais les psychologues notent également que faire semblant (d'être intéressé ou sympathique par exemple) et s'adapter à l'autre (à ce collègue ennuyeux...), bref suivre des règles de vie est épuisant quand se libérer des convenances sociales, familiales et professionnelles soulage. Être authentiquement soi-même allège la vie mais semble difficile à pratiquer constamment<sup>4</sup>.

Être aligné.e c'est être authentique et sincère mais (1) sans autre considération pour les valeurs et les croyances que l'on aligne c'est alors prendre le risque de n'être plus en accord avec l'autre ou (2) guidé.e par des valeurs comme la tolérance, le respect ou la philanthropie c'est générer l'opportunité de participer à un monde meilleur.

---

<sup>2</sup> Paulhus D. & Martin C., «Functional flexibility: A new conception of interpersonal flexibility» in *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 55-1, Washington USA, APA, 1988, pp. 88-101,

<sup>3</sup> Hofer J. & Bush H., «Why Citizen Kane was unhappy : motive-goal incongruence» in *Social & Personality Psychology, Compass*, vol. 11-8, e12330, Hoboken USA, Wiley, 2017 - Baumann N. Et Kuhl J., «Striving for unwanted goals: stress-dependent discrepancies between explicit and implicit achievement motives reduce subjective well-being and increase psychosomatic symptoms» in *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 89-5, Washington USA, APA, 2005, pp.781-799.

<sup>4</sup> Gino F., Kouchaki M. & Galinsky A.D., «The moral virtue of authenticity: how inauthenticity produces feelings of immorality and impurity» in *Psychological Science* Vol. 26-7, Newcastle upon Tyne GB, Sage, 2015, pp. 983-996.

---

**ÊTRE ALIGNÉ.E :**

COHÉSION CROYANCES - VALEURS - SENSIBILITÉ +  
COHÉRENCE AVEC SES COMPORTEMENTS - ATTITUDES  
MAIS CONGRUENCE AVEC L'AUTRE FRAGILISÉE

---

---

**NE PAS ÊTRE ALIGNÉ.E :**

COHÉSION CROYANCES - VALEURS - SENSIBILITÉ +  
NON-COHÉRENCE AVEC SES COMPORTEMENTS & ATTITUDES  
MAIS CONGRUENCE AVEC L'AUTRE FACILITÉE

---

## COMMENT ACCOMPAGNER LA RECHERCHE D'ALIGNEMENT

Une première difficulté apparaît quand il s'agit de faire exprimer au coaché précisément le décalage potentiel entre ses valeurs implicites et ses performances manifestes; puis une seconde quand il s'agit de réduire voire de faire disparaître cet écart. Dans les deux cas la mise en situation par visualisation mentale permet au coaché à la fois d'exprimer précisément (et on lui demande) le décalage vécu (que s'est-il passé ? Quelles valeurs sont concernées ? Pourquoi ressent-il cet écart ? Comment ? Etc.) et de verbaliser ses sentiments, ses sensations et ses émotions associés (lesquelles ? À quel moment ? Quel mot précisément ? Etc.). L'objectif est d'accompagner le coaché dans une meilleure attention et compréhension des signaux de son corps et pour cela utiliser le SCORE<sup>5</sup> en situation pour que le coaché se déplace de case en case. Dans l'ordre, trois registres sont interrogés : la description précise de la situation vécue afin d'inscrire le coaché dans la visualisation mentale de ladite situation ayant entraîné la dissonance; le registre de l'éprouvé du coaché puis le registre des valeurs et croyances. Une fois ces registres précisés il faut examiner les écarts entre les motivations profondes implicites et les performances manifestes ainsi que la pénibilité ressentie de la situation.

Les études de psychologie sur cette thématique montrent que les participants sachant bien interpréter le langage de leur corps, en moyenne ont une plus grande confiance en eux. De même savoir verbaliser ses ressentis (sensations, perceptions, émotions et sentiments) permet un meilleur alignement entre motivations implicites et performances explicites. L'alignement passe donc par une meilleure connaissance des langages corporel et verbal. Ces observations rejoignent la description du parcours du sens faite par la sémiotique<sup>6</sup>. En outre, les experts observent des corrélations significatives entre manque d'authenticité et dépression, baisse du bonheur et avec l'insatisfaction dans la vie.

---

<sup>5</sup> Dilts R. & Bonissone G., *Des outils pour l'avenir*, Paris, DDB, 1995.

<sup>6</sup> Cette science du langage a pour objet d'étude la production du sens et a démontré que : (1) le sens est produit par la combinaison du plan d'expression (les mots, les gestes...) et du plan de contenu (ce qui est dit par les mots, les gestes...); (2) cette combinaison passe par le corps qui est le premier opérateur sémiotique (c'est-à-dire constructeur de la génération de la signification); (3)

la signification est un sens articulé par un sujet; par exemple, j'entends la voix de mon collègue (du sens donc) mais je me concentre sur la musique qui passe (de la signification). Résultat : bien qu'ayant perçu du sens je n'ai pas compris ce qu'à dit mon collègue mais j'ai reconnu un morceau que j'apprécie et le chantonne car il me rappelle un moment de plaisir (signification). On est (et on naît) dans un monde de sens mais tout n'a pas de signification pour nous; (4) seul le sujet est à même de dire ce qui relève pour lui du sens ou de la signification; (5) pendant une expérience, le sens se construit avant, au cours de l'action et après; pour certains le sens en cours d'expérience est d'avantage valorisé que celui avant ou après et inversement pour d'autres.

Pour Wood<sup>7</sup> connaître et savoir exprimer ses valeurs, ses croyances et sa sensibilité bref se connaître soi-même est essentiel; pour autant il identifie deux autres échelles permettant de mesurer plus finement l'authenticité : l'authentique façon de vivre (authentic living) et l'acceptation de l'influence externe (accepting external influence). Si se connaître soi-même c'est connaître ses valeurs, croyances et ce que l'on aime, il faut néanmoins savoir ce que l'on n'aime pas pour éviter de se trouver dans des situations déplaisantes. La seconde dimension de l'authenticité est relative à la capacité du coaché à vivre de façon compatible avec les contenus de la première; en quelque sorte il s'agit de permettre au coaché d'évaluer ses choix de vie et les situations dans lesquelles il se trouve. Enfin amener le coaché à réfléchir sur la troisième lui permet d'apprécier plus particulièrement sa dépendance à l'influence de l'autre (éviter de déplaire, dissimuler, être sensible à la considération...). Une forte dépendance pourrait expliquer une impossibilité à exprimer ses propres préférences.

Dans le cadre d'un coaching l'accompagnement consiste à aider la personne à établir ses seuils de tolérance pour ces trois dimensions, à mettre des mots sur sa sensibilité et à identifier les signaux que son corps lui adresse.

---

S'ALIGNER : SE CONNAÎTRE + GÉRER SES EXPÉRIENCES DE VIE + GÉRER LE REGARD DE L'AUTRE

---

## CONCLUSION

Être aligné c'est être authentique à soi et aux autres mais l'authenticité n'est pas un absolu en soi bien que la plus part y associe naturellement des valeurs fondamentales positives telles que la bonté, l'honnêteté ou le don<sup>8</sup>. L'authenticité mesure la relation entre l'être, le paraître et l'agir même si le désir d'être socialement valorisé s'y ajoute<sup>9</sup>. L'authenticité est donc nécessaire comme valorisation pour s'aligner quelles que soient les valeurs que le coaché aligne avec ses actes; mais s'aligner semble aussi nécessaire que de ne pas l'être car dans ce cas le coaché laisse un accès à l'autre. Dans ce cadre, l'accompagnement vise à permettre au coaché d'identifier les situations et leur progression éventuelle, les états et les éprouvés du corps, les mots sur les ressentis et les valeurs qui l'ont mené au sentiment de n'être plus aligné.

Thèmes connexes : valorisation et action, La croyance en question

[Article sur la valeur en entreprise](#) — [Jérôme Guibourgé](#)

---

<sup>7</sup> Wood A. & al., «The authentic personality: a theoretical and empirical conceptualization and the development of the authenticity scale» in *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 55-3, Washington USA, APA, 2008, pp.385-399.

<sup>8</sup> Baumeister R. F., «Stalking the true Self through the jungles of authenticity: problems, contradictions, inconsistencies, disturbing findings and a possible way forward» in *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 23-1, Washington USA, APA, 2019, pp.143-154.

<sup>9</sup> Rivera G. N. & al, «Understanding the relationship between perceived authenticity and well-being» in *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 23-1, Washington USA, APA, 2019, pp.113-126.