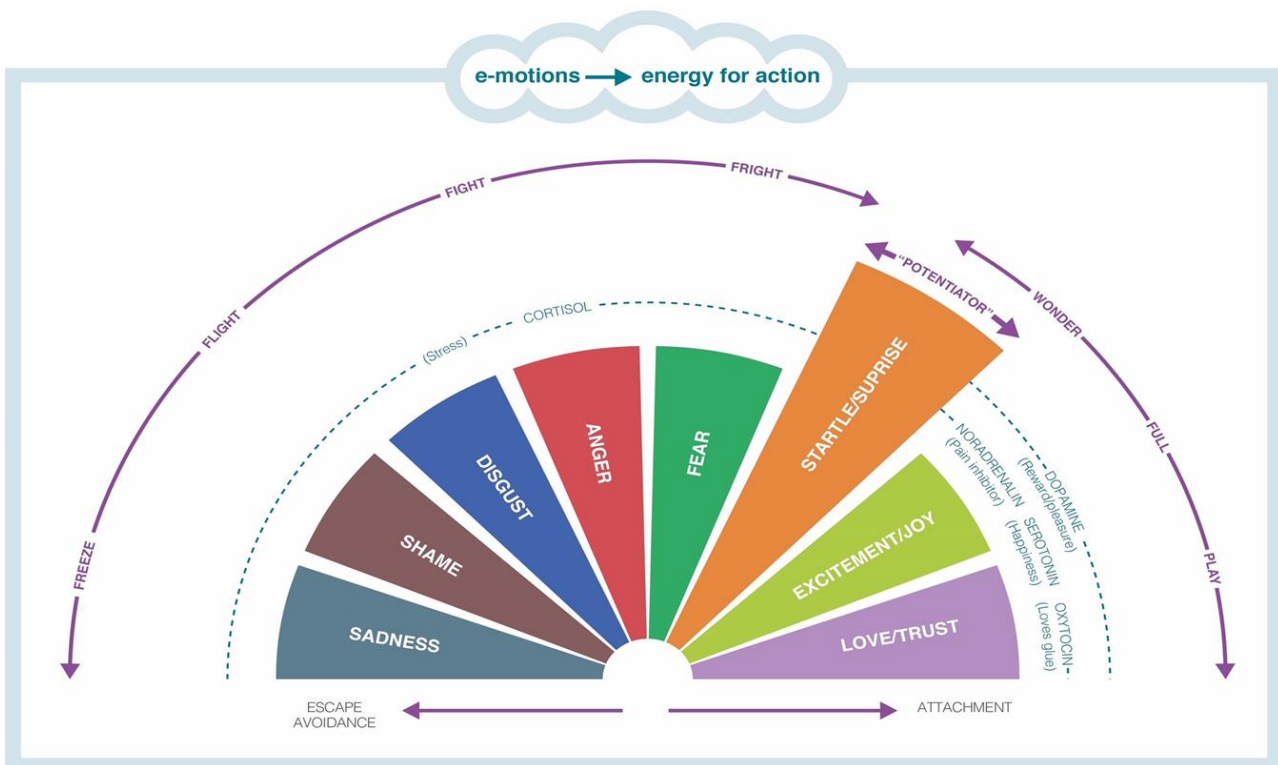


Le modèle SCARF

Comme nous le savons, le cerveau est configuré de manière à amplifier les récompenses et à atténuer les menaces. Dans toute situation, nous sommes cinq fois plus susceptibles de percevoir la menace que la récompense. Ce phénomène s'explique par la partie reptilienne et mammalienne du cerveau, qui est configurée pour nous protéger du danger – souvenez-vous que l'amygdale détecte un grand nombre de menaces et déclenche diverses émotions en réponse à celles-ci : la peur, la colère, le dégoût, la honte et la tristesse.



De nos jours, il est peu probable que ce type de « menace » physique mette notre vie en danger. Cependant, notre cerveau continue de rechercher les « menaces » dans l'environnement pour nous protéger – mais il s'agit désormais de menaces psychosociales.

Par exemple : « Si vous terminez votre rapport avant 16h00, vous pourrez rentrer chez vous plus tôt » (récompense).

« Si vous ne terminez pas votre rapport avant 16h00 aujourd'hui, vous devrez travailler plus tard » (menace).

Votre motivation est-elle plus influencée par les « menaces » ou par les « récompenses » ? Quelles sont les répercussions de ces préférences sur votre santé et sur votre motivation (notamment si vous avez un biais d'attention sélective envers les stimuli menaçants) ?






La manière dont vous ou vos subalternes recevez un message exercera une influence directe sur les substances chimiques activées dans le cerveau, notamment la dopamine ou le cortisol. L'importance de

l'opposition entre menace et récompense se retrouve dans la théorie de Carol Dweck, « état d'esprit fixe et état d'esprit de développement ». D'après elle, le fait de récompenser l'effort crée une culture de l'apprentissage, qui encourage le personnel à commettre des erreurs et à en tirer des enseignements.

À l'inverse, un état d'esprit fixe considère que l'effort est une mauvaise chose. Les personnes à l'état d'esprit fixe considèrent qu'il faut « être doué(e) pour telle chose ». Par conséquent, elles auront des difficultés à s'adapter aux échecs et leur attitude risque de les amener à conclure : « Je ne peux pas y arriver ». L'état d'esprit de développement, en revanche, consiste à penser : « Je ne peux pas le faire MAINTENANT, mais j'y arriverai en faisant des efforts. »



The SCARF Model

-  Status - sense of personal worth
-  Certainty – sense of what the future holds
-  Autonomy – sense of control over life
-  Relatedness – sense of safety with others
-  Fairness – sense of a fair exchange

Le modèle SCARF nous aide à comprendre ce dont le cerveau a besoin pour fonctionner harmonieusement. Il a été conçu par **David Rock** pour aider les personnes à comprendre les éléments dont le cerveau a besoin pour pouvoir s’adapter aux changements.

Il décrit ce qui motive le comportement social, à savoir, cinq domaines sociaux qui nous procurent une sensation de récompense ou de menace.

Éléments SCARF :

| | |
|-----------|---|
| Statut | Sentiment de notre propre valeur personnelle : importance relative par rapport aux autres ; place que nous avons le sentiment d’occuper dans la hiérarchie du groupe. |
| Certitude | Sentiment de ce que l’avenir nous réserve : perception de notre capacité à prédire l’avenir. |
| Autonomie | Sentiment de contrôle sur les événements de la vie : autonomie pour faire des choix. |
| Relations | Sentiment de sécurité avec les autres : confiance envers eux. |
| Franc-jeu | Sentiment d’échange équitable : perception de connexions et d’échanges équitables avec les autres. |

Inconsciemment, nous modulons notre comportement en fonction de ces éléments.

Essentiellement, ce modèle est utile pour aider les dirigeants et dirigeantes à identifier les facteurs de motivation qui leur sont propres, ainsi que ceux des personnes qu’ils encadrent. Dans de nombreux cas, le

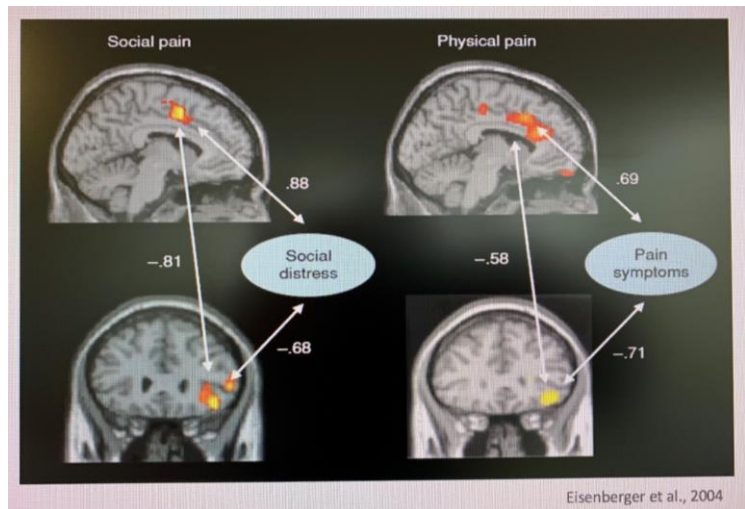
« manque de certitude » peut être source de stress pour une personne ; cette « incertitude » est accrue lors des périodes de changement, dans les entreprises dépourvues de communication efficace. Nous fuyons les choses et les situations qui transmettent une image peu flatteuse de nous-même ; nous évitons l'incertitude ainsi que les situations ne laissant que peu, voire pas, de choix et où nous ne faisons pas confiance à l'autre. Notre comportement nous pousse vers des situations qui renvoient aux autres une image flatteuse de nous-même et où la certitude et le choix sont très présents.

Néanmoins, l'importance relative de ces éléments varie d'une personne à l'autre ; certaines sont fortement motivées par certains domaines mais sont plus vulnérables à d'autres. Par exemple, la certitude peut être un solide facteur de motivation pour les uns et l'être moins pour les autres (personnalités « P » et « J » dans la classification MBTI, par exemple). De même, les relations peuvent être un moteur important dans certains cas et l'être moins dans d'autres (personnalités « E » et « I » lors du confinement pendant la pandémie de COVID, par exemple).

Récompenses et menaces

Les perceptions de menace et de récompense peuvent exercer une influence sur notre comportement de différentes manières. Comme nous sommes des animaux sociaux, il est essentiel de comprendre comment gérer ces menaces et ces récompenses dans nos interactions avec d'autres personnes.

Les domaines SCARF sont des facteurs de motivation : ils créent une « récompense » (pic de dopamine) dans le cerveau, qui déclenche un stimulus poussant la personne à l'action. Lorsque l'un des facteurs de motivation SCARF est **absent ou menacé**, cette situation déclenche une réaction propre aux situations de menace (pic de cortisol), qui provoque démotivation, absence d'action et aversion. Pour trouver un équilibre entre menaces et récompenses, vous pouvez utiliser la méthode SCARF afin d'alléger le sentiment de menace et de renforcer celui de récompense lorsque vous et vos subalternes traversez une période de changement.



L'imagerie cérébrale a révélé que le cerveau humain est réglé socialement et que notre comportement obéit aux menaces et aux récompenses sociales. D'après une étude de la faculté de médecine de l'université du Michigan, la douleur sociale, provoquée par exemple par le rejet d'un groupe, active les mêmes régions du cerveau que la douleur physique.

| | THREAT |
|--------------------|---|
| Status | Perceived loss of 'power' or 'identity' especially around job eg, restructuring or redundancy. Also status can impact in personal life eg, Empty nester, therefore loss of identity as a parent or splitting up in a relationship. Performance reviews and offering feedback can be viewed as a 'status' threat because the recipient receives the feedback as a 'personal attack' |
| Certainty | Not knowing your bosses expectations or being unclear of whether you will have a job in a new reorganisation. Outside of work, lack of certainty impacts individuals when they don't know what they are doing at the weekend or haven't planned for holidays etc. For self employed workers, the 'not' knowing when the next work assignment will come in, can create a threat response linked to 'lack of certainty' |
| Autonomy | Being micromanaged. Not being clear about own level of responsibility and having to defer to the boss. In personal relationships, lack of autonomy can be an issue for some if their partner chooses to make all the decisions in their relationship |
| Relatedness | Meeting someone unknown, working with different cultures. Not having a connection with co-workers. People who connect via social media have a feeling of relatedness, however, when someone doesn't answer a text or post, it can cause a stress response |
| Fairness | Lack of ground rules, expectations and objectives. Treating people differently can cause a threat response around 'lack of Fairness'. Children coming home from school saying 'it's not fair, I have two pieces of homework tonight, I was only supposed to get one!' |

La réaction fondée sur le conflit entre appétence et aversion a des répercussions dans tous les domaines de la vie professionnelle et sociale, car il suffit de percevoir inconsciemment une menace pour réagir par une émotion négative. Le modèle SCARF peut donc aider les dirigeants et dirigeantes à accomplir leurs meilleures performances, par les moyens suivants :

- en comprenant la réaction émotionnelle que ces dirigeants et leurs subalternes peuvent avoir à une situation de changement ;
- en comprenant quel élément parmi les cinq éléments SCARF est absent ou menacé ;
- en identifiant l'élément SCARF auquel ils/elles sont particulièrement sensibles ;
- en réfléchissant à la manière de gérer les individus afin de réduire le sentiment de menace et d'accroître celui de récompense, en se concentrant sur l'élément particulier entrant le plus en jeu pour une personne donnée.

GERER LES CINQ DOMAINES

STATUT

Atténuer les menaces

Compte tenu de la puissance de la réaction négative que la menace envers le statut d'une personne peut provoquer, ce type de menace peut être ressenti même en l'absence de danger réel pour le statut. Les conversations quotidiennes peuvent devenir un moyen de mesurer le statut, car certaines personnes essaient de vérifier qu'elles ne sont pas perçues comme ayant moins de valeur que d'autres. Par conséquent, les retours d'information sur les performances peuvent engendrer une réaction d'aversion. Aborder la question du retour d'information (sans même le fournir) peut donner lieu à un sentiment de risque pesant sur le statut social perçu, qui peut provoquer une réaction comportementale négative. Il est donc indispensable de réduire le sentiment de perte de statut. Au lieu de fournir un retour d'information, par exemple, permettez à la personne de donner le sien sur elle-même ou sur le projet en question.

Renforcer les récompenses

À l'inverse, vous pouvez recevoir une réaction positive d'appétence si vous utilisez le statut et son amélioration comme récompense. Dans les organisations, ce type d'approche fondée sur l'appétence prend souvent la forme de promotions. Il n'est pas réaliste de récompenser le personnel par des promotions pour diriger en période de changement, car ces promotions ne concerneront que de rares cas et la plupart des personnes se retrouveront à des rôles différents en raison du changement. Il vous faut donc envisager des mesures plus générales, telles que réfléchir aux compétences spécifiques susceptibles d'être renforcées dans ces nouveaux rôles et à la manière de les mettre à profit pour l'évolution de la carrière. L'objectif est de favoriser les possibilités d'apprentissage, ainsi que de renforcer et de récompenser ce comportement au sein d'une équipe en reconnaissant publiquement son mérite. Fournir spontanément un retour d'information positif peut renforcer le statut perçu sans toutefois amoindrir celui d'autres personnes du groupe.

CERTITUDE

La certitude est un autre domaine important, car elle apporte de la sécurité aux personnes. Travailler dans des circonstances sûres et familières libère des ressources dans le cerveau pour accomplir les tâches. Si l'environnement est instable et incertain, l'activité cérébrale de la personne augmente et libère du stress. Cette réaction peut, par nature, entraver la capacité à prendre des décisions efficaces et nuancées. Un manque de transparence ou un sentiment de manque de sincérité peut engendrer une réaction défensive. Dans un environnement de travail, il est essentiel de contrôler la perception de certitude dans les situations de changement.

Atténuer les menaces

Des changements importants et soudains déclenchent une réaction immédiate propre aux menaces. Il convient donc de les éviter autant que possible. Dans un environnement de travail, l'accent devrait être mis sur la planification et l'élaboration de la stratégie afin de réduire l'incertitude. Pour ce faire, il est vital de mettre en place une équipe de direction soudée et de communiquer autant que possible à mesure que la stratégie du changement progresse. Il est indispensable de tenir compte des attentes du personnel en ce qui concerne le moment où il sera mis au courant, puis de procéder à une déclaration unie pour communiquer le changement avec clarté. Ensuite, communiquer à outrance et renforcer la clarté. Débattre

et convenir des objectifs et des buts engendre de la certitude et peut réduire les niveaux de stress au sein du groupe. Par ailleurs, il peut être utile d'utiliser des structures de gestion de projet similaires à chaque fois pour atténuer les réactions d'aversion.

Renforcer les récompenses

Comme mentionné ci-dessus, la clarté du rôle et la définition d'objectifs clairs pour les projets peuvent renforcer le sentiment de récompense. Des mesures telles que présenter l'ordre du jour de la réunion à l'avance peuvent favoriser la certitude et renforcer le sentiment de récompense. En outre, les emplois du temps et les garanties sont une partie importante de la gestion lorsque les temps sont incertains. Il est crucial d'instaurer des structures qui restent constantes pour garantir que les personnes aient un sentiment de clarté et de certitude.

AUTONOMIE

L'autonomie est le domaine qui crée un sentiment de contrôle pour la personne. Moins la personne a d'autonomie, plus la situation est traitée comme une menace. À l'inverse, le sentiment d'autonomie active les structures du cerveau associées aux récompenses, ce qui favorise une expérience plus détendue. Le contrôle du domaine de l'autonomie est important dans la vie des entreprises et organisations, où le leadership autoritaire ou la microgestion peuvent souvent être la norme. Atténuer la menace pesant sur l'autonomie est donc un aspect important du management. Le simple fait de donner le choix aux personnes, même dans une moindre mesure, peut produire une nette différence dans leur comportement et leur engagement.

Atténuer les menaces

Le travail de groupe pose souvent des obstacles à l'autonomie, car les structures hiérarchiques deviennent généralement inévitables. Un encadrement des groupes est nécessaire pour veiller à ce que les objectifs soient atteints et un certain degré de microgestion peut garantir que la collaboration soit organisée correctement. Pour réduire la sensation de menace, néanmoins, il est recommandé d'accorder le plus d'autonomie possible aux personnes travaillant en collaboration. Une solution possible consiste à leur donner la possibilité de faire des choix. Par exemple, une personne aura davantage le sentiment d'être autonome si on lui laisse le choix entre l'option A et l'option B que si on lui dit d'exécuter l'option C. Par ailleurs, il est possible d'atténuer la menace découlant de la perte d'autonomie en renforçant la récompense liée au statut, à la certitude et aux relations. Par conséquent, même lorsque l'autonomie est réduite, récompensez la personne par les moyens suivants :

- renforcez la perception positive liée au statut, notamment en émettant un **retour d'information positif** et en proposant un perfectionnement de compétences spécifiques pour favoriser l'évolution de la carrière ;
- élevez le degré de certitude en **créant des règles et des objectifs** qui sont les mêmes pour tout le monde ;
- améliorez les relations par un **renforcement de la communication et de l'accompagnement professionnel**.

Renforcer les récompenses

Le sentiment d'autonomie est important, même si le niveau réel d'autonomie reste faible. **La possibilité de prendre des décisions mineures**, même si elles ont peu d'importance, peut aider la personne à se sentir récompensée et à avoir, par conséquent, une réaction d'appétence. Dans un environnement de travail, la personne peut être autorisée, par exemple, à décider de l'heure de sa pause déjeuner, de l'organisation de son poste de travail et de la mise en place de télétravail occasionnel. Globalement, le moyen le plus facile de renforcer les récompenses consiste à fournir à la personne un cadre limité au sein duquel elle ait une marge de manœuvre, au lieu de lui imposer un ensemble strict de règles. Déléguer peut aussi être utile. Par exemple, au lieu de déclarer à la personne que sa pause déjeuner a lieu de 13h00 à 14h00 et qu'elle doit rester sur place, vous pouvez lui permettre de choisir son propre horaire entre 11h00 et 15h00. L'autonomie doit toutefois aller de pair avec la RESPONSABILITÉ de tout un chacun de veiller à exécuter son rôle de son mieux, ce qui favorise la responsabilisation.

RELATIONS

Le cerveau humain étant une machine sociale, l'existence de relations avec d'autres personnes influence notre prise de décision dans une large mesure. Nous sommes conçus pour constituer des groupes qui comptent sur la confiance mutuelle et qui travaillent ensemble contre l'incertitude. L'activité de groupe et le sentiment accru d'appartenance exercent une influence sur la production d'ocytocine dans notre cerveau. Cette substance chimique déclenche des émotions positives et favorise le sentiment de confiance ; elle est donc essentielle pour la collaboration du groupe. Afin d'améliorer la collaboration, il est indispensable de prendre soin de récompenser l'appartenance au groupe et d'instaurer des relations de confiance au sein de celui-ci.

Atténuer les menaces

Comme nous recherchons les groupes sociaux, qui produisent un sentiment de confiance et de compréhension mutuelle, la coopération avec des personnes externes à ce groupe habituel de pairs peut engendrer une réaction de défense contre une menace. Par conséquent, l'introduction de nouveaux membres dans une équipe ne doit pas se faire à la légère. Il est important de présenter les nouveaux membres en bonne et due forme et de consacrer suffisamment de temps à la création de la connexion nécessaire, au moyen d'activités de groupe.

En outre, si la collaboration se noue dans le cadre d'un projet à distance, l'accent sur les relations doit être au cœur des opérations du groupe. En effet, la cohésion et les interactions sociales sont faibles en cas de collaboration à distance, car elles sont beaucoup plus rares et sont axées sur les objectifs du projet. Dans ce type de situations, le sentiment de menace peut être atténué en renforçant les interactions sociales. Le recours à des visioconférences au lieu de simples appels audio peut aider à établir une connexion plus étroite, car il laisse un souvenir visuel aux membres de l'équipe. Nous avons besoin de voir des gestes et des expressions du visage amicaux. L'accent devrait aussi être mis sur l'échange de récits personnels par le biais du travail en réseau sur les médias sociaux et en dehors de l'environnement de travail. Les discussions dites « de couloir » sont importantes pour réduire la sensation de menace et améliorer le sentiment d'appartenance.

Renforcer les récompenses

Un excellent moyen de renforcer la sensation de récompense consiste à créer des connexions et des interactions sociales plus étroites. Les programmes de mentorat et d'accompagnement professionnel sont parfaits pour que les nouveaux membres de l'équipe soient bien accueillis, ainsi que pour instaurer un sentiment de confiance au sein d'une équipe travaillant en collaboration.

Qui plus est, les petits groupes suscitent généralement plus facilement une réaction d'appétence que les groupes de plus grande envergure. Par conséquent, il peut être judicieux de séparer les grandes équipes en plusieurs groupes plus petits. Dans ce type de situations, néanmoins, il est essentiel d'éviter de créer un discours opposant les uns aux autres. Les événements sociaux en dehors du travail sont nécessaires pour améliorer les relations dans l'ensemble de l'organisation.

FRANC-JEU

Enfin, le dernier domaine du modèle SCARF a trait à l'équité ou au « franc-jeu ». Lorsqu'une personne estime que quelque chose est injuste, son cerveau déclenche automatiquement une réaction d'aversion et adopte une position défensive. Personne ne se sent proche de quelqu'un qui agit d'une manière jugée injuste ou ne ressent d'empathie pour cette personne, même si elle est en difficulté. Ajoutez à cela des règles et des instructions peu claires et une mauvaise communication : une réaction à cette situation menaçante peut alors survenir. À l'inverse, lorsque quelqu'un élimine de l'injustice ou voit une autre personne agir pour empêcher une injustice, les structures du cerveau associées aux récompenses s'activent.

Atténuer les menaces

Une forme d'injustice peut apparaître relativement facilement dans l'environnement de travail, mais l'éliminer n'est pas toujours tâche aisée. Les structures opérationnelles peuvent être perçues comme iniques et les modifier est un processus qui demande souvent du temps. Les rémunérations, notamment, peuvent varier au sein de l'organisation (écart de salaires entre hommes et femmes, par exemple), de même que les règles opérationnelles, qui peuvent être différentes d'un service à l'autre. Une personne peut adopter une réaction défensive si elle a le sentiment que tous les membres de l'équipe ou de l'organisation ne s'efforcent pas autant qu'elle.

Pour atténuer cette réaction défensive, l'un des meilleurs moyens consiste à introduire plus de transparence au sujet des décisions. Les gens sont moins susceptibles de se sentir victimes d'une injustice s'ils comprennent les processus. Les équipes doivent donc obéir à des règles et des directives clairement énoncées pour tous leurs membres. La communication doit être ouverte et franche. Par ailleurs, dans les organisations, il est essentiel de ne pas seulement parler des valeurs observées mais aussi de les mettre en pratique, par exemple par les moyens suivants : travail bénévole ; renforcement de la transparence autour des rémunérations et notamment des primes ; mise en place d'une procédure applicable en cas de comportement inacceptable.

Renforcer les récompenses

Il est également possible de renforcer la réaction propre aux situations de récompense en améliorant le sentiment d'équité (« franc-jeu »). L'équité et l'autonomie peuvent souvent aller de pair. Par conséquent, l'autogestion est un bon moyen pour renforcer l'équité, car les règles proviennent de l'intérieur et ne sont pas imposées de l'extérieur. Dans une situation de collaboration, il peut être bénéfique pour l'équipe d'instaurer les règles tous ensemble. Cela élimine l'impression de recevoir des ordres et de voir d'autres personnes plus avantagées par les règles, par exemple. Pour améliorer l'équité, n'hésitez pas à envisager de petites adaptations des systèmes qui sont jugés injustes. Par exemple, de petits ajustements des salaires peuvent aider à transmettre une impression d'équité au sein du groupe. L'essentiel est de garantir que règne une impression d'équité, même si la situation n'est pas équitable à 100 %.

En bref, vous pouvez :

Utiliser le modèle SCARF pour aider à mieux comprendre le comportement humain – il s’agit d’un bon outil pour influencer les autres. En comprenant comment réduire les menaces perçues et se concentrer sur les récompenses, il devient possible de gérer le changement et d’améliorer la collaboration sur le lieu de travail.

- Accroître la perception de la reconnaissance du statut par des commentaires positifs ainsi que par un apprentissage et un perfectionnement de compétences spécifiques lors de la consolidation du nouveau rôle, afin d’améliorer les perspectives de carrière.
- Améliorer le degré de certitude et de sécurité en précisant clairement les rôles, les attentes et les limites, ainsi qu’en permettant de comprendre clairement la répartition des responsabilités.
- Renforcer l’autonomie en récompensant les efforts qui favorisent la prise de décision et en encourageant les personnes sous votre responsabilité à prendre des risques raisonnables. Tout ce qui peut étayer les autres éléments du modèle SCARF améliorera également l’autonomie propice à l’autogestion.
- Favoriser les relations au moyen d’une communication claire et régulière et apporter une approche favorisant l’accompagnement professionnel aux équipes d’encadrement.
- L’équité est avantagée par une explication transparente des raisons du changement mis en marche dans l’organisation, afin que la nécessité de ce changement et le rôle de l’équipe dans celui-ci soient bien compris. Pour ce faire, mettez en évidence vos valeurs dans l’action et concentrez-vous ouvertement sur ce qu’elles signifient dans la pratique.

Résumé

| | Status | Certainty | Autonomy | Relatedness | Fairness |
|---------------|--|--|---|--|---|
| Reward | <p>Acknowledged for their work</p> <p>Positive feedback</p> <p>Opportunities to learn</p> <p>Recognition (public)</p> <p>Building toward future career</p> | <p>Clear expectations, set clear goals, realistic projects, realistic deadlines</p> <p>Sharing information - being transparent</p> <p>Articulating how decisions are made</p> <p>Establish boundaries that remain constant</p> | <p>Delegate & empower</p> <p>Offer choice e.g. organise workload, work from home</p> <p>Encourage to take reasonable risks</p> <p>Encourage self responsibility</p> | <p>Friendly gestures & interaction</p> <p>Building trust in team – getting to know each other / socialising</p> <p>Pay attention to making sure everyone’s voice is heard</p> <p>Setting up coaching/mentoring</p> | <p>Transparent decisions</p> <p>Open communication</p> <p>Consistent, clear & fair rules</p> <p>Showcasing values in action</p> |
| Threat | <p>Perceived loss of ‘power’ or ‘identity’</p> <p>Performance reviews / feedback</p> <p>Public criticism</p> | <p>Lack of transparency</p> <p>Not knowing bosses expectations</p> <p>Unclear re job security in restructure</p> | <p>Not clear about own level of responsibility and having to defer to boss</p> <p>Being micromanaged</p> <p>Authoritative boss</p> | <p>Not having connection with colleagues</p> <p>New member of team</p> <p>Internal competition</p> <p>Co-operating with people from different cultures</p> | <p>Operational structures seen as unfair</p> <p>Lack of ground rules / objectives</p> <p>Poor communication</p> <p>Values being seen as lip service</p> |