

# COMMENT GERER LES AGENTS

## TROP SÛRS D'EUX ?

Qui ne connaît pas une personne de son entourage qui s'exprime sur un sujet qu'elle ne maîtrise absolument pas. Qui n'a également jamais eu affaire à un manager ou collaborateur incompetent mais convaincu du contraire ? Une personne avec une immense confiance en elle alors que rien ne le justifie.

C'est ce que met en avant la **THEORIE DUNNING – KRUGER**. Cette théorie, aussi appelée **effet de sur-confiance**, parle généralement à tout le monde. C'est un biais cognitif montrant que **les personnes les moins qualifiées dans un domaine surestiment leurs compétences** et cela se traduit par une incapacité à reconnaître objectivement leur incompetence.



### Un début au jus de citron

À l'origine de cette théorie, un fait divers ayant eu lieu aux Etats-Unis en 1995. Un cambrioleur décide de dévaliser deux banques à visage découvert, mais manque de chance, il sera arrêté le soir même. L'homme avait pourtant une technique imparable : s'enduire le visage de jus de citron. Il s'était persuadé que le jus de citron, bien pratique pour fabriquer de l'encre invisible, allait aussi rendre son visage indétectable par la vidéosurveillance.

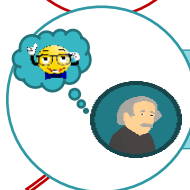
Deux psychologues, David Dunning et Justin Kruger, décident de se pencher sur son cas pour comprendre comment quelqu'un d'aussi ignorant pouvait être aussi sûr de lui et prendre une aussi mauvaise décision.

### 1. ZOOM sur la théorie Dunning-Kruger

Par la suite, les deux psychologues ont émis cette théorie montrant que :



Moins nous sommes compétents dans un domaine, plus nous avons tendance à surestimer notre compétence comme si cela nous rendait inapte à imaginer ce que précisément nous ignorons.



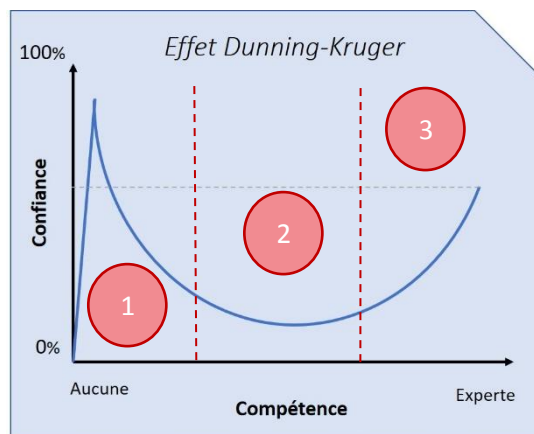
À contrario, la théorie montre aussi que les individus **très compétents ont tendance à se sous-estimer** et à penser que les tâches faciles pour elles le sont aussi pour les autres.

**Les étapes :**

Phase 1 : Au début, nous ne sommes pas conscients de notre faible niveau de compétences.

Phase 2 : Nous développons quelques connaissances supplémentaires, qui vont nous permettre de reconnaître le faible niveau de compétences préalable. A ce moment, le doute et la perte de confiance se développent.

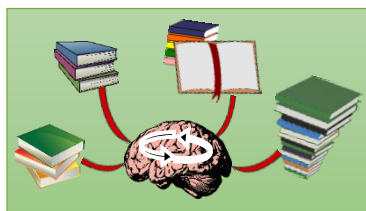
Phase 3 : Nous devenons expert sans le savoir.



Moins nous sommes experts, plus nous avons confiance en nos jugements : les personnes touchées par ce biais sont **certaines d'être compétentes** !

- **Pourquoi les incompetents ne se rendent-ils pas compte de leur incompetence ?**

Les connaissances :



Nous pourrions penser qu'un incompetent manque d'informations pour comprendre qu'il n'est pas doué sur un sujet, mais ce n'est pas le cas.

Un esprit ignorant n'est pas dépourvu d'informations, mais **rempli d'un fouillis de théories, de faits, de stratégies et d'expériences**. Notre cerveau, avec son imagination sans limite, va déformer ces informations, en créant de toutes pièces des certitudes au mépris de la rationalité. Ces informations prennent malheureusement une autre forme et vont donner lieu à des **connaissances inexactes**, trompeuses et superflues.



Par ailleurs, les personnes incompetentes ne parviennent également pas à reconnaître la compétence de ceux que la possède véritablement

La capacité d'auto-évaluation :

De plus, cette perception erronée est liée à un **déficit en compétences métacognitives** (la **capacité de s'autoévaluer**), qui permet d'identifier les erreurs. Un individu inconscient de ses lacunes n'est pas en mesure d'identifier les connaissances dont il aurait besoin pour les corriger.

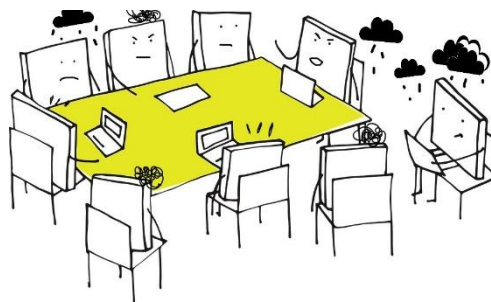
## 2. Conséquences dans le monde du travail

Dans le cadre professionnel, cela peut donner lieu à des **situations compliquées**.

Par exemple, un collaborateur atteint de cet effet de sur-confiance pensant sincèrement réaliser un travail de grande qualité, pourrait facilement mettre en péril une situation, un projet, ne sachant pas qu'il pourrait mieux faire. Par ailleurs, il peut contraindre, involontairement, ses collègues à repasser constamment derrière lui. Travailler avec des collaborateurs touchés par l'effet Dunning-Kruger peut s'avérer **extrêmement frustrant et éprouvant**, surtout sur les projets qui nécessitent un travail d'équipe abouti.

**L'impact est réel** sur l'entourage professionnel et sur la collectivité :

- détérioration de l'ambiance de travail ;
- augmentation du niveau de stress ;
- diminution de la productivité ;
- qualité de vie au travail compromise ;
- détérioration de l'image de la collectivité.



Par ailleurs, ce biais cognitif peut donner lieu à des **injustices** : promotions qui n'ont pas lieu d'être, augmentations salariales injustifiées, etc.

### 3. Comment travailler avec ces personnes ?

Concrètement, il existe différentes façons de maîtriser l'effet Dunning-Kruger et de gérer les personnes qui surestiment leurs compétences et ont des difficultés à se remettre en question :

- **Faire des retours réguliers à ses équipes et collaborateurs :**

Parfois, ce que l'on prend pour l'effet Dunning Kruger peut simplement relever un **problème de management et de communication**, qui laisse les collaborateurs dans l'ignorance.

Pour pouvoir prendre conscience de ses erreurs ou de ses mauvaises décisions, il est nécessaire d'avoir des [feedbacks](#). Quand les feedbacks sont négatifs, il est important de comprendre la raison de l'échec, pour permettre par la suite de se remettre en cause. Mais, il est plus difficile de comprendre les raisons d'un échec que celles d'un succès.

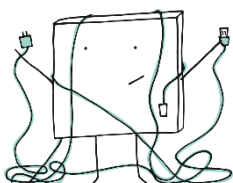


#### Le saviez-vous ?

Le biais d'autocomplaisance est la tendance à attribuer ses **réussites** à des qualités qui nous sont propres (l'effort, les capacités, l'aptitude, la motivation...) et ses **échecs** à des facteurs qui ne dépendent pas de nous (le hasard, la chance, la situation, les circonstances, les autres...). Ceci permet de maintenir une image de soi positive.

- **Les aider à identifier les lacunes**

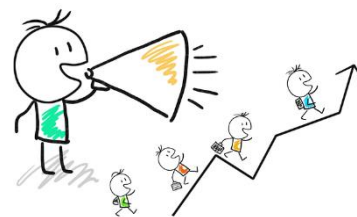
En s'appuyant sur des exemples concrets, il est nécessaire de les aider à **identifier leurs lacunes** pour les mettre face à leurs manquements et les amener à se corriger. Formulez des **critiques constructives** basées sur des faits avérés, elles aident à repérer les erreurs. Pour cela, il est essentiel d'être clair, précis, concret. Également, montrez en quoi d'autres alternatives ou solutions peuvent être plus efficaces et adaptées à la situation.



Ces personnes n'éprouvent pas le besoin de se remettre en cause, il est donc difficile de leur faire prendre conscience de leurs lacunes. Mais une fois leur déficit repéré, elles sont capables d'améliorer leurs compétences et par la suite reconnaître leurs ignorances passées.

- **Leur proposer des formations ou des accompagnements pour développer leurs compétences**

Les **formations vont permettre de prendre conscience des lacunes** et d'avoir la possibilité de les combler. En développant ses compétences, l'esprit ignorant va pouvoir comprendre que ces connaissances étaient inexactes et manquantes. Il est possible de leur demander d'améliorer un point en particulier.



Surtout, ne pas hésiter à **encourager leurs progrès, leur réussites avérées et leurs efforts !**

Il arrive que certains cadres, responsables de service refusent de partir se former, notamment sur les compétences managériales. Il en va alors de la responsabilité de la direction de mettre en place un plan de formation et un projet managérial cohérent, rendant obligatoire certaines formations pour que chacun puisse remettre en cause ses connaissances et prendre conscience des lacunes existantes.

#### 4. Comment l'éviter ?

L'étape du **recrutement** est particulièrement critique : beaucoup de candidats non-qualifiés peuvent se retrouver à décrocher un poste parce qu'ils se seront montrés confiants et sûrs d'eux en entretien.

Le recrutement est l'un des secteurs majeurs où la vigilance et la réflexion peuvent éviter ou limiter, les effets néfastes de ce syndrome. Mais ce problème ne se retrouve pas uniquement pendant cette phase de recrutement. Il peut s'avérer récurrent durant toute la carrière d'un individu. Cette situation mène trop souvent à la promotion d'agents non-qualifiés à des postes à hautes responsabilités.

Attention à faire la différence entre confiance en soi et compétence !

Afin de lutter contre ce biais, les collectivités doivent mettre en place des **stratégies RH** visant à **optimiser l'évaluation des candidats** et les critères de promotions. Utilisez notamment des **outils d'évaluation objectifs** pour mesurer les compétences.

Lors d'entretien, il est primordial de s'interroger sur la personnalité des candidats à un poste et notamment sur leur confiance, leurs compétences réelles, leur faculté à accepter de se former, à se remettre en cause et à acquérir de nouvelles compétences.

Il est important de souligner que **nul n'est à l'abri de ce biais cognitif**



Le **service Psychologue du travail du CDG 68** est à votre écoute pour vous accompagner dans vos démarches.