



LE DÉVELOPPEMENT DE LA PERFORMANCE DES PERSONNES INTROVERTIES DANS LE MILIEU DE TRAVAIL

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de la maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail

en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences

Par

© SOAZAFY VIVIANNA HASSAN

Août 2025

Composition du jury :

Kabore Philippe, président du jury, UQAR

Hervé-Albert Marie-Noëlle, directrice de recherche, UQAR

Selma Boulait, examinatrice externe, Université Marrakech-Safi Maroc

Dépôt initial le 26 juin 2025

Dépôt final le 23 Août 2025

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI

Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

Avec l'expression de ma reconnaissance, je dédie ce mémoire à mes chers parents et mes sœurs, pour leur soutien, leur amour, leur encouragement et la confiance qu'ils m'ont toujours accordés. Et dans l'espoir qu'ils soient tous fiers de moi, même à milliers de kilomètres.

REMERCIEMENTS

Ce mémoire de maîtrise symbolise l'aboutissement d'un parcours universitaire riche en apprentissages, en expériences. Je souhaite en premier lieu exprimer une profonde gratitude envers ALLAH, pour la force, la grâce et la présence constante qui m'ont permis de venir à terme de ce mémoire malgré les obstacles et les moments d'égards.

Je tiens également à remercier toutes les personnes qui ont participé, directement ou indirectement, à la réalisation de ce travail à commencer par mon père, ma mère, mes sœurs et mes neveux, qui ont cru en moi, qui m'ont soutenu et encouragé depuis mon pays. C'est grâce à eux que je suis arrivé à ce stade et je suis reconnaissant d'avoir pu cocher cette case de ma liste d'objectifs.

Je ne pourrais jamais assez remercier ma directrice de recherche **Madame Marie-Noëlle Hervé-Albert** pour son encadrement rigoureux, sa patience, ses suivis, ses conseils tout le long de ce mémoire, qui m'ont permis d'arriver à terme de ce projet académique. Et par la même occasion je souhaite remercier le président du jury **Monsieur Kabore Philippe** et mon examinatrice externe **Selma Boulait** pour leurs expertises, leurs remarques constructives et leurs contributions à l'enrichissement de ce mémoire.

Enfin, je tiens à faire preuve de gratitude envers tous les professeurs de l'Université du Québec à Rimouski pour le partage de leurs connaissances.

RÉSUMÉ

La gestion des différentes personnalités fait partie des enjeux des managers dans les organisations. Les employés introvertis sont des personnalités qui nécessitent une attention particulière, car ils sont dotés d'une habilité à travailler de façon autonome, d'une manière réfléchie, mais qui peinent à se sentir intégrés dans le milieu professionnel. L'objectif de cette recherche est de prouver que l'analyse de la théorie Leader member exchange (LMX), axée sur la qualité des rapports entre un dirigeant et ses collaborateurs individuellement, peut faciliter l'accès aux ressources, au soutien, à l'intégration, à la motivation, aux performances professionnelles et au bien-être des employés introvertis (Bergeron, 2022). Les études sur le LMX cherchent à comprendre comment la qualité de cette relation peut être exploitée comme un avantage, notamment pour des profils spécifiques comme les personnes introverties, et à démontrer que la mise en œuvre de la théorie LMX peut stimuler l'amélioration de la performance. L'objectif de cette recherche est donc de démontrer que par le biais du LMX, les managers peuvent créer un lien de qualité avec les employés introvertis pour instaurer une confiance réciproque et, par conséquent, encourager l'inclusion, l'engagement et la performance. L'autopraxéographie constitue une méthodologie adéquate pour les chercheurs afin de se documenter sur leur expérience professionnelle. Les résultats montrent les différents ressentis de l'introvertie, des enjeux dus aux attentes organisationnelles. Cette recherche met en exergue l'importance de la théorie de l'échange leader et membre, qui favorise une relation de haute qualité afin de contribuer à l'engagement et à la performance de l'introvertie.

Mots clés : Introversion, gestion de performance, échange leader membre, relation de qualité, inclusion.

ABSTRACT

Managing different personalities is one of the challenges facing managers in organizations. Introverted employees are personalities that require special attention, as they are gifted with the ability to work independently in a thoughtful manner, but struggle to feel integrated into the professional environment. The objective of this research is to prove that Leader member exchange (LMX) theory analysis, which focuses on the quality of relationships between a manager and their individual employees, can facilitate access to resources, support, integration, motivation, professional performance, and well-being for introverted employees (Bergeron, 2022). Studies on LMX seek to understand how the quality of this relationship can be exploited as an advantage, particularly for specific profiles such as introverts, and to demonstrate that the implementation of LMX theory can stimulate performance improvement. The objective of this research is therefore to demonstrate that through LMX, managers can create a quality relationship with introverted employees to build mutual trust and, as a result, encourage inclusion, engagement, and performance. Autopraxeography is a suitable methodology for researchers to document their professional experience. The results show the introvert's different perceptions of the challenges posed by organizational expectations. This research highlights the importance of leader-member exchange theory, which favours a high-quality relationship that contributes to the introvert's commitment and performance.

Keywords: Introversion, performance management, leader-member exchange, quality relationships, inclusion

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	ix
RÉSUMÉ.....	xi
ABSTRACT	xiii
TABLE DES MATIÈRES.....	xv
LISTE DES TABLEAUX	xvii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES	xix
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE 1 CADRE CONCEPTUEL	5
1.1 INTROVERSION EN MILIEU DE TRAVAIL	5
1.1.1 Notion de l'introversion	5
1.1.2 Comportements organisationnelles	7
1.1.3 Perspectives et stratégies en matière d'inclusion	12
1.1.4 Rapports entre l'introversion et l'extraversion.....	18
1.2 LE LEADER MEMBER EXCHANGE (LMX).....	21
1.2.1 Fondement théorique de Leader-Member Exchange (LMX).....	21
1.2.2 Les niveaux de qualités des LMX	23
1.2.3 Le rôle modérateur du LMX.....	24
1.3 IMPACTS DU LMX SUR L'INTROVERSION DANS LE MILIEU ORGANISATIONNEL	25
1.3.1 Les impacts positifs du LMX sur les introvertis	26
1.3.2 Les impacts négatifs de la relation des leaders et les membres introvertis.....	28
1.3.3 Objectifs de cette recherche.....	30
CHAPITRE 2 CADRE MÉTHODOLOGIQUE	33
2.1 POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE	33

2.2	MÉTHODE DE L'AUTOPRAXEOGRAPHIE.....	34
2.2.1	Explication du choix de la méthode.....	34
2.2.2	Processus de la méthode.....	36
2.2.3	Limite de cette méthode.....	37
2.3	ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE.....	38
2.3.1	L'éthique de la recherche.....	38
2.3.2	Les considérations éthiques qui s'appliquent à cette recherche.....	38
2.4	UTILISATION DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE.....	39
	CHAPITRE 3 TÉMOIGNAGE D'UNE PERSONNE INTROVERTIE.....	41
	CHAPITRE 4 ANALYSES ET DISCUSSIONS	55
4.1	ANALYSES	55
4.1.1	Les expériences scolaires et sociales	55
4.1.2	Le besoin d'isolement.....	56
4.1.3	L'acceptation de soi et connaissance de soi.....	58
4.1.4	Défis professionnels.....	60
4.1.5	L'épuisement.....	62
4.1.6	L'introversion dans le milieu de travail extraverti.....	64
4.1.7	La communication	66
4.1.8	L'observation et l'empathie	68
4.1.9	La responsabilisation et l'engagement.....	69
4.1.10	Les attentes professionnelles	70
4.1.11	Le travail d'équipe.....	71
4.1.12	Le besoin de reconnaissance et de validation	73
4.1.13	La gestion émotionnelle et le refoulement.....	74
4.2	DISCUSSIONS	76
	CONCLUSION GÉNÉRALE.....	81
	ANNEXE 1	83
	RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	85

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Summary of factors affecting performance, creativity, burnout, engagement and well-being/stress response of introverts in the workplace (Helbert et al., 2023)	93
---	----

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

CER	Comité d'éthique de la recherche
EPTC 2	Énoncé de politique des trois conseils : Éthiques de la recherche avec les êtres humains
HEXACO	Humilité, Émotivité, eXtraversion, Agréabilité, Conscience, Ouverture à l'expérience
HEXACO-PI-R	HEXACO - Personality Inventory-Revised
IA	Intelligence Artificielle
IPEI	Inventaire des personnalités extraverties et introverties
LMX	Leader Member Exchange
NEO-PI-3	Névrose, Extraversion, Ouverture à l'expérience –Inventaire de Personnalité
OCEAN	Ouverture à l'expérience, Conscience, Extraversion, Agréabilité, Névrosisme
PECP	Paradigme Epistémologique Constructiviste Pragmatique
SDT	Self-Determination Theory
VDL	Vertical Dyad Linkage

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Le management des personnalités introverties constitue un enjeu stratégique crucial pour maximiser la performance à la fois individuelle et collective dans les structures organisationnelles. Cependant, les approches classiques de gestion tendent généralement à favoriser les comportements extravertis, sous-estimant ainsi le potentiel des profils plus introvertis (Cain, 2012). Notons que d'après Jung (1921), l'introversion est une canalisation de l'énergie psychique vers l'intérieur, permettant ainsi à la personne de se focaliser sur ses réflexions et ses émotions internes, alors que l'extraversion oriente cette énergie vers l'extérieur, c'est-à-dire vers les individus et les actions. Les performances des introvertis sont affectées par des facteurs personnels, comme leurs aptitudes particulières et leur caractère. Les introvertis possèdent souvent des habilités en matière de compétences techniques, de concentration et de pensée analytique. La performance de ces individus peut également être influencée par leur personnalité, qui se distingue par la discrétion, la réflexion et le calme (Costa et McCrae, 1988). Les personnes introverties, reconnues pour leur tendance vers des environnements tranquilles et leur talent d'écoute, contribuent avec des compétences clés, comme la rigueur, l'analyse, l'autonomie et la maîtrise du stress.

La théorie du Leader member exchange (LMX) quant à elle, qui repose sur le concept du Vertical Dyad Linkage (VDL), à savoir la présence d'un lien dyadique particulier entre un supérieur et ses collaborateurs, offre une méthode pour évaluer la qualité de cette relation professionnelle (Dansereau *et al.*, 1975 ; Martin, Guillaume, Thomas, Lee, & Epitropaki, 2016). Selon ces auteurs cette dyade verticale représente une unité d'étude, permettant de décomposer l'évolution des interactions entre le supérieur hiérarchique et l'un de ses subordonnés.

Cette variation dans les relations indique que les échanges et les dialogues varient également entre les deux individus (Martin *et al.*, 2016). D'après Dansereau *et al.*, (1975),

le niveau de qualité LMX se caractérise de deux façons : le LMX de haute qualité basé sur la confiance mutuelle et la réciprocité, et le LMX de faible qualité qui est considéré comme une relation purement professionnelle entre le leader et ses membres.

La problématique qui se pose dans cette étude est donc : comment la théorie de Leader member exchange (LMX) peut aider les gestionnaires à mieux développer les performances des personnes introverties dans le cadre organisationnel?

L'objectif de cette étude est de prouver que l'analyse de la théorie LMX, axée sur la qualité des rapports entre un dirigeant et ses collaborateurs individuellement, peut faciliter l'accès aux ressources, au soutien, à l'intégration, à la motivation, aux performances professionnelles et au bien-être des employés introvertis (Bergeron, 2022). Les études sur le LMX cherchent à comprendre comment la qualité de cette relation peut être exploitée comme un avantage, notamment pour des profils spécifiques comme les personnes introverties, et à démontrer que la mise en œuvre de la théorie LMX peut stimuler l'amélioration de la performance. L'objectif de cette recherche est donc de démontrer que par le biais du LMX, les managers peuvent créer un lien de qualité avec les employés introvertis pour instaurer une confiance réciproque et, par conséquent, encourager l'inclusion, l'engagement et la performance.

Ce mémoire sera divisé en quatre chapitres. Le premier chapitre se concentrera sur une analyse détaillée de la littérature, dans le but d'examiner les théories, les pratiques liées à l'introversion, la gestion des performances et la théorie de l'échange leader et membre. Cette partie établira les fondements conceptuels et théoriques indispensables pour une compréhension complète et claire de la problématique. Le deuxième chapitre se focalisera sur la méthodologie utilisée qui est l'autopraxéographie, en expliquant les raisons du choix de cette méthode et le processus. Cette section cherchera également à mettre en évidence les éventuelles limites méthodologiques, ce qui garantira la transparence et la rigueur lors de l'analyse des résultats. Elle soulignera également les préoccupations éthiques. Le troisième chapitre sera axé sur les parcours professionnels du chercheur. En se basant sur ses expériences professionnelles en tant qu'introverti, il exposera les dynamiques

organisationnelles et humaines qu'il a rencontrées. Pour finir, le quatrième chapitre se focalisera sur l'analyse et la discussion. Cette partie sera constituée des résultats ainsi que dans les débats issus des analyses et en relation avec les critiques de la littérature du premier chapitre, ainsi que la compréhension du lien entre le management des personnalités introverties et le LMX.

CHAPITRE 1

CADRE CONCEPTUEL

1.1 INTROVERSION EN MILIEU DE TRAVAIL

La personnalité joue un rôle crucial dans le comportement des individus et leur performance au travail. Parmi les divers traits de personnalité, l'introversion est souvent mal comprise et sous-estimée dans les environnements professionnels modernes. Ce travail explore en profondeur la notion d'introversion, son impact sur le lieu de travail et les stratégies pour promouvoir l'inclusion des introvertis, basés sur un examen systématique de la littérature (Herbert *et al.*, 2023).

La définition de l'introversion a été proposée pour la première fois par Carl Jung en 1921 et, depuis, de nombreuses études ont été menées pour comprendre ce trait de personnalité et ses implications dans différents contextes, y compris le milieu de travail. Ce travail de recherche s'efforce de fournir une compréhension globale de l'introversion, en mettant l'accent sur son impact sur la performance au travail et en proposant des recommandations pour créer des environnements de travail inclusifs et favorables pour les introvertis.

1.1.1 Notion de l'introversion

1.1.1.1 Origines et évolution des concepts

L'introversion a été initialement conceptualisée par Carl Jung dans son ouvrage sur les types psychologiques publié en 1921. Jung a introduit les termes d'introversion et d'extraversion pour décrire des orientations psychologiques fondamentales. Selon lui,

l'introversion est une orientation de l'énergie psychique vers l'intérieur, permettant à l'individu de se concentrer sur ses pensées et ses sentiments internes, tandis que l'extraversion dirige cette énergie vers l'extérieur, vers les personnes et les activités (Jung, 1921).

Cette conceptualisation a été développée par d'autres théoriciens, tels qu'Allport (1937) et Eysenck (1952), qui ont défini des mesures stables des traits de personnalité. Allport a identifié plusieurs traits de personnalité fondamentaux et a reconnu l'importance de l'introversion dans la compréhension de la personnalité humaine. Eysenck, quant à lui, a proposé un modèle à deux dimensions de la personnalité comprenant l'introversion, l'extraversion et le névrosisme, ce qui a conduit à une compréhension plus fine des différences individuelles (Eysenck, 1952).

1.1.1.2 Prévalence de l'introversion

La prévalence de l'introversion varie selon les groupes d'âge, les cultures et les identités de genre. Environ un tiers à la moitié des Américains sont considérés comme introvertis (Cain, 2012). Cependant, les données robustes sur la prévalence sont limitées. Des études montrent que la prévalence de l'introversion peut être influencée par des facteurs culturels et sociaux. Par exemple, les cultures occidentales valorisant l'extraversion peuvent sous-représenter les introvertis, tandis que certaines cultures asiatiques peuvent valoriser les qualités associées à l'introversion (Herbert *et al.*, 2023).

Dans certaines cultures, comme au Japon, l'introversion peut être plus valorisée et associée à des comportements tels que la réserve, la modestie et l'attention aux détails. En revanche, dans les cultures occidentales, où l'extraversion est souvent considérée comme une norme sociale, les introvertis peuvent se sentir sous pression pour adopter des comportements plus extravertis, ce qui peut avoir des implications sur leur bien-être et leur performance au travail (Nisbett, 2003).

1.1.2 Comportements organisationnelles

D'après Katz et Kahn (1978), la performance au travail ne se limite pas uniquement aux résultats obtenus ; elle englobe aussi les comportements escomptés par l'organisation. Cette vision souligne l'importance de reconnaître la diversité des modes de travail et d'apprécier les apports individuels, y compris ceux qui diffèrent des standards comportementaux prédominants. Les auteurs mettent particulièrement l'accent sur le fait que certains traits comportementaux souvent liés aux personnes introverties comme la patience, la persévérance ou l'observation minutieuse, sont des atouts de valeur pour atteindre les buts organisationnels (Katz et Kahn, 1978 ; Herbert *et al.*, 2023).

Dans une perspective supplémentaire, Campbell (1990) caractérise la performance comme un ensemble de comportements observables pertinents par rapport aux objectifs de l'organisation, englobant aussi bien les processus que les actions aboutissant aux résultats. Cette définition étendue admet l'efficacité de diverses façons d'améliorer la performance, sans tenir compte du type de personnalité. Par conséquent, des critères d'évaluation de la performance doivent inclure des comportements tels que la pensée approfondie, l'aptitude à travailler indépendamment et la concentration prolongée, souvent typiques des personnes introverties (Campbell, 1990 ; Herbert *et al.*, 2023).

1.1.2.1 L'introversion et la performance

a) DEVELOPPEMENT HISTORIQUE DU LIEN ENTRE LA PERSONNALITE ET LA PERFORMANCE

Les premières études sur l'impact de la personnalité sur la performance au travail remontent aux années 1960 et 1970. Ces recherches ont jeté les bases pour comprendre comment différents traits de personnalité, y compris l'introversion, peuvent influencer la performance dans divers contextes professionnels (Herbert *et al.*, 2023).

Par exemple, les recherches pionnières de Fiedler sur les styles de leadership et la performance de groupe ont montré que les traits de personnalité peuvent jouer un rôle

crucial dans l'efficacité des leaders et des équipes. Ces études ont ouvert la voie à une compréhension plus nuancée de la manière dont la personnalité influence le comportement et la performance au travail (Fiedler, 1967).

1.1.2.2 Relations entre introversion et performance

a) TYPES DE TACHES ET STYLES DE LEADERSHIP

La relation entre l'introversion et la performance est médiatisée par le type de tâche et le style de leadership. Les introvertis peuvent exceller dans des tâches nécessitant une réflexion approfondie, une analyse détaillée et une indépendance. Les styles de leadership qui valorisent la contribution individuelle et qui offrent du soutien plutôt que du contrôle strict peuvent également améliorer la performance des introvertis (Herbert *et al.*, 2023).

Des études montrent que les leaders introvertis peuvent être particulièrement efficaces dans des environnements où l'écoute active et la réflexion stratégique sont valorisées. Par exemple, Satya Nadella, le Président directeur général de Microsoft, est connu pour son style de leadership inclusif et réfléchi, qui a conduit à des changements significatifs dans la culture d'entreprise et à une performance accrue (Grant, 2013).

b) CULTURE D'ENTREPRISE

La culture d'entreprise joue un rôle crucial dans la performance des introvertis. Une culture inclusive qui valorise la diversité des styles de travaux et qui encourage l'engagement et la satisfaction des employés peut créer un environnement où les introvertis se sentent valorisés et soutenus. Cela peut conduire à une performance accrue et à une plus grande satisfaction au travail (Herbert *et al.*, 2023).

Par exemple, la société de conseil en gestion Bain et Company a mis en place des programmes de mentorat et de développement professionnel qui reconnaissent et valorisent les contributions des employés introvertis. Ces initiatives peuvent aider à créer une culture

d'entreprise où chacun, indépendamment de son style de personnalité, peut prospérer et contribuer de manière significative (Herbert *et al.*, 2023).

1.1.2.3 Facteurs influençant la performance des introvertis

a) FACTEURS INDIVIDUELS SUR LES COMPÉTENCES ET LA PERSONNALITÉ

La performance des introvertis est influencée par des facteurs individuels, tels que leurs compétences spécifiques et leur personnalité. Les compétences techniques, la capacité à se concentrer et la réflexion analytique sont souvent des forces chez les introvertis. Leur personnalité, caractérisée par la réserve, la réflexion et la tranquillité, peut également jouer un rôle crucial dans leur performance (Costa et McCrae, 1988).

Les introvertis peuvent exceller dans des rôles nécessitant de la concentration, de l'analyse et de l'indépendance. Des environnements de travail adaptés, qui permettent des moments de solitude et de réflexion, peuvent significativement améliorer leur performance et leur productivité. Des études montrent que les introvertis sont souvent plus réfléchis et méticuleux dans leur travail, ce qui peut conduire à une qualité supérieure de production (Herbert *et al.*, 2023).

Par exemple, les rôles dans les domaines de la recherche, de la programmation informatique et de la rédaction technique peuvent bénéficier grandement des qualités intrinsèques des introvertis. Leur capacité à se concentrer pendant de longues périodes sans interruption et à traiter des informations complexes de manière approfondie peut être un atout majeur pour ces types de tâches (Grant, 2013). Un introverti avec des compétences avancées en programmation informatique peut exceller dans un rôle nécessitant une analyse minutieuse et une résolution de problèmes complexe, ce qui peut être moins naturel pour des extravertis qui préfèrent des interactions sociales fréquentes et des environnements de travail plus dynamiques (Grant, 2013).

b) FACTEURS ORGANISATIONNELS SUR LA CULTURE ET L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

Les facteurs organisationnels, tels que la culture d'entreprise et l'environnement de travail, peuvent avoir un impact significatif sur la performance des introvertis. Une culture d'entreprise qui valorise la diversité des styles de travaux et qui offre des environnements calmes et propices à la concentration peut améliorer la performance des introvertis (Herbert *et al.*, 2023).

Des études montrent que les environnements de travail ouverts et bruyants peuvent être particulièrement difficiles pour les introvertis, qui peuvent avoir besoin de plus de calme pour se concentrer efficacement. Des solutions telles que des bureaux privés ou des espaces de travail flexibles peuvent aider à atténuer ces défis et à améliorer la satisfaction et la performance des introvertis (Cain, 2012).

c) L'INNOVATION ET LA CREATIVITE

Les introvertis contribuent souvent de manière significative à l'innovation et à la résolution de problèmes, bien que ces contributions puissent être sous-estimées dans des environnements qui valorisent l'extraversion. Leur tendance à la réflexion profonde et à la recherche de solutions novatrices peut être un atout majeur dans des domaines nécessitant une pensée critique et créative (Cain, 2012). Par exemple, des environnements de travail qui favorisent des espaces calmes et des temps de réflexion peuvent maximiser le potentiel créatif des employés introvertis (Herbert *et al.*, 2023).

Des recherches montrent que la solitude peut stimuler la créativité en permettant aux individus de se concentrer sans distraction sur leurs pensées et leurs idées. Ainsi, les entreprises qui reconnaissent et valorisent cette qualité chez les introvertis peuvent bénéficier de solutions innovantes et de contributions créatives significatives (Csikszentmihalyi, 1996).

1.1.2.4 Facteurs externes sur les conditions économiques

Les conditions économiques externes peuvent également influencer la performance des introvertis. Par exemple, en période de récession économique, les organisations peuvent avoir besoin de réduire les coûts et de restructurer leurs opérations, ce qui peut créer un environnement de travail stressant et incertain. Les introvertis, qui peuvent être plus sensibles au stress et à l'incertitude, peuvent voir leur performance affectée dans de telles situations (Herbert *et al.*, 2023).

Cependant, des périodes de stabilité économique et de croissance peuvent offrir des opportunités pour les introvertis de montrer leurs compétences et de contribuer de manière significative à l'organisation. Les organisations qui reconnaissent et soutiennent leurs employés introvertis peuvent bénéficier de leur capacité à penser de manière critique et à travailler de manière indépendante (Grant, 2013).

1.1.2.5 Effets d'une haute performance chez les introvertis

a) PROGRESSION DE CARRIÈRE

Une haute performance au travail peut conduire à une progression de carrière pour les introvertis. Lorsqu'ils sont capables de démontrer leur valeur à travers leur travail de haute qualité et leurs contributions uniques, ils peuvent être reconnus et récompensés par des promotions et des opportunités de développement professionnel (Herbert *et al.*, 2023).

Par exemple, un introverti travaillant dans un rôle technique peut être promu à des postes de gestion de projets ou de leadership technique, où ses compétences en réflexion analytique et en résolution de problèmes peuvent être particulièrement précieuses. Cette progression de carrière peut également conduire à une plus grande satisfaction professionnelle et à une reconnaissance accrue (Grant, 2013).

b) SATISFACTION ET RECONNAISSANCE PROFESSIONNELLE

Une performance élevée est également liée à une satisfaction accrue et à une reconnaissance professionnelle pour les introvertis. Lorsque les introvertis sont capables de travailler dans des environnements qui respectent leurs besoins et leurs préférences, ils sont plus susceptibles de se sentir satisfaits et valorisés, ce qui peut conduire à une plus grande motivation et à un engagement accru (Herbert *et al.*, 2023).

Des études montrent que la satisfaction au travail est un facteur clé de la performance et de la rétention des employés. Les organisations qui reconnaissent et valorisent les contributions des introvertis peuvent bénéficier d'une force de travail plus engagée et plus productive (Ryan et Deci, 2000).

1.1.3 Perspectives et stratégies en matière d'inclusion

1.1.3.1 Introduction à la notion d'inclusion

L'inclusion en milieu professionnel est un concept clé dans la gestion moderne des ressources humaines. Il s'agit d'aller au-delà de la simple diversité, qui se réfère à la présence de personnes aux profils variés dans l'organisation, pour favoriser un environnement où toutes ces personnes se sentent valorisées, respectées et impliquées dans les processus décisionnels (Cain, 2012). Ce concept s'applique non seulement aux minorités visibles, mais aussi aux différences moins évidentes, telles que les divers types de personnalités, y compris l'introversion.

L'introversion est souvent mal comprise, notamment dans les environnements professionnels où l'extraversion et la sociabilité sont fortement valorisées. Pourtant, de nombreuses études montrent que les personnes introverties apportent des contributions significatives grâce à leurs compétences en réflexion, en autonomie et en gestion de projets complexes (Kahnweiler, 2013). Afin de tirer parti de ces compétences, les entreprises

doivent veiller à mettre en place des politiques inclusives qui tiennent compte des besoins spécifiques des introvertis (Chaker, 2024).

Ainsi, promouvoir l'inclusion des introvertis nécessite d'adopter une approche qui reconnaît et valorise la diversité des personnalités, tout en créant des environnements propices à leur épanouissement. Dans cette optique, il est essentiel de comprendre les défis auxquels font face les introvertis dans le milieu professionnel et de développer des stratégies adaptées pour surmonter ces obstacles (Barak, 2015).

1.1.3.2 Perspectives théoriques

Eysenck a lié l'introversion à des préférences pour des tâches solitaires et analytiques, soulignant les forces des introvertis dans certains contextes professionnels. Les recherches d'Eysenck montrent que les introvertis peuvent exceller dans des environnements qui nécessitent une réflexion approfondie et une analyse détaillée, ce qui peut être bénéfique dans de nombreux domaines professionnels (Eysenck, 1952; Herbert *et al.*, 2023).

Par exemple, les recherches d'Eysenck sur la personnalité et les performances académiques ont montré que les introvertis ont tendance à obtenir de meilleurs résultats dans des environnements académiques exigeants, où la concentration et la persévérance sont essentielles (Eysenck, 1952).

1.1.3.3 Perspectives récentes

Les recherches récentes se concentrent sur l'adaptation des environnements de travail pour maximiser la performance des introvertis. Cela inclut des stratégies telles que la création de politiques de travail flexibles, la promotion de la diversité et de l'inclusion, et la reconnaissance des contributions individuelles (Herbert *et al.*, 2023).

Des études récentes montrent que les environnements de travail inclusifs, qui reconnaissent et valorisent les différences individuelles, peuvent améliorer la satisfaction et la performance des employés. Autrement dit, un environnement de travail qui répond aux

besoins des introvertis peut significativement améliorer leur performance. Des stratégies telles que la création d'espaces de travail calmes, l'offre de flexibilité dans les horaires de travail et la reconnaissance des différentes façons dont les individus peuvent contribuer à l'organisation sont essentielles pour maximiser le potentiel des introvertis (Herbert *et al.*, 2023).

Par exemple, une étude de 2021 a montré que les entreprises avec des politiques de diversité et d'inclusion bien établies ont tendance à avoir des niveaux plus élevés de satisfaction et de rétention des employés (Herbert *et al.*, 2023).

L'entreprise Google a mis en place des politiques de travail flexible qui permettent aux employés de choisir leurs horaires de travail et de travailler à distance si nécessaire. Cette approche peut aider à créer un environnement plus inclusif pour les introvertis, qui peuvent trouver les environnements de travail traditionnels stressants et distrayants (Herbert *et al.*, 2023).

1.1.3.4 Stratégies pour promouvoir l'inclusion des introvertis

a) RECONNAITRE LES DÉFIS SPÉCIFIQUES DES INTROVERTIS ET MESURER L'ENGAGEMENT DES INTROVERTIS

Les introvertis rencontrent souvent des obstacles dans des environnements professionnels qui valorisent les comportements extravertis. De nombreuses organisations fonctionnent encore selon des modèles qui privilégient la communication verbale, la participation active en réunion et le travail d'équipe, ce qui peut rendre difficile l'intégration des personnes introverties, d'après des théoriciens. Ces dernières sont plus à l'aise dans des environnements calmes et structurés, où elles peuvent se concentrer sur des tâches individuelles sans interruption constante (Davidson, 2020).

L'une des principales difficultés pour les introvertis réside dans les attentes organisationnelles. Ils mettent souvent l'accent sur les compétences interpersonnelles et la

capacité à collaborer, et à communiquer de manière fluide (Cain, 2012). Les environnements de travail modernes peuvent conduire à la marginalisation des introvertis, dont les contributions sont parfois moins visibles, car ils préfèrent écouter, réfléchir avant de parler et éviter les interactions sociales excessives (Chaker, 2024).

Il est important que les organisations mesurent l'engagement des employés, y compris des introvertis. Des enquêtes internes anonymes peuvent aider à recueillir des impressions sur les défis spécifiques auxquels ils font face et sur les stratégies qui peuvent être mises en place pour les inclure davantage (Davidson, 2020).

b) ADAPTER LES ENVIRONNEMENTS DE TRAVAIL ET UN ESPACE DE TRAVAIL CALME ET FLEXIBLE

Une stratégie clé pour promouvoir l'inclusion des introvertis consiste à adapter les environnements de travail afin de répondre à leurs besoins spécifiques. Ces adaptations ne nécessitent pas de changements radicaux, mais elles doivent viser à réduire les facteurs de stress et à maximiser le confort et la productivité des personnes introverties (Booyesen, 2019).

Un premier ajustement concerne les espaces de travail. Les espaces ouverts, bien que populaires, ne conviennent pas toujours aux introvertis qui préfèrent des environnements calmes pour se concentrer. Offrir des espaces fermés, des salles de travail silencieuses ou des options pour travailler à distance peut considérablement améliorer la productivité des introvertis (Cain, 2012). Ces espaces permettent à ces employés de mieux gérer leurs interactions sociales et de travailler à leur propre rythme.

Les environnements de travail flexibles peuvent aider à maximiser la performance des introvertis. Cela inclut des options telles que le travail à distance, les horaires flexibles, et des espaces de travail calmes. Ces stratégies peuvent aider les introvertis à se concentrer et à travailler de manière plus efficace (Herbert *et al.*, 2023).

c) FLEXIBILITE DANS LES MODES DE COMMUNICATION

Un autre aspect important est la manière dont les communications sont gérées. Les introvertis préfèrent souvent les échanges non verbaux ou les discussions plus réfléchies et structurées (Barak, 2015). Offrir des alternatives à la communication face à face, tel que l'utilisation de courriels, de plateformes collaboratives ou d'outils de messagerie interne, permet d'inclure les introvertis de manière plus efficace (Booyesen, 2019).

d) FORMATION ET SENSIBILISATION AU MANAGEMENT INCLUSIF

La formation des managers est un élément central pour promouvoir l'inclusion des introvertis. Les managers doivent être formés à reconnaître les différents styles de personnalité et à adapter leurs méthodes de management en conséquence (Kahnweiler, 2013). Une approche "taille unique" ne fonctionne pas pour tous et les introvertis peuvent nécessiter des techniques de gestion différentes de celles utilisées pour les extravertis (Davidson, 2020).

e) GESTION DE LA DIVERSITE DES PERSONNALITES ET LA COMPOSITION VARIÉE DES ÉQUIPES

Il est fondamental ; que les managers soient sensibilisés à l'importance de la diversité des personnalités et qu'ils comprennent comment valoriser les forces de chacun (Barak, 2015). Par exemple, dans les réunions, les introvertis peuvent être encouragés à partager leurs idées après coup par écrit ou dans un cadre plus restreint, ce qui leur permet de contribuer sans la pression de parler devant un grand groupe (Kahnweiler, 2013).

La composition variée des équipes, qui inclut des individus avec différents styles de personnalité, peut également améliorer la performance des introvertis. Les équipes diversifiées peuvent bénéficier des différentes perspectives et compétences que chaque

membre apporte, ce qui peut conduire à des solutions plus innovantes et à une meilleure performance globale (Herbert *et al.*, 2023).

f) MENTORAT, SOUTIEN PERSONNALISÉ, SUPPORT SOCIAL ET FORMATION À LA RELAXATION

Mettre en place des programmes de mentorat peut également être bénéfique pour les introvertis. Un mentor peut offrir un soutien personnalisé, aidé à déterminer des moyens de surmonter les défis liés à l'environnement de travail et à maximiser les forces individuelles (Booyesen, 2019).

Le support social et la formation à la relaxation peuvent également être bénéfiques pour les introvertis. Le soutien social peut aider les introvertis à se sentir valorisés et soutenus, tandis que la formation à la relaxation peut les aider à gérer le stress et à améliorer leur bien-être général (Herbert *et al.*, 2023).

g) STRATEGIES ORGANISATIONNELLES À LONG TERME

L'inclusion des introvertis nécessite également des stratégies organisationnelles à long terme, qui s'intègrent dans la culture d'entreprise et les processus décisionnels (Chaker, 2024).

h) POLITIQUES DES RESSOURCES HUMAINES, DIVERSITÉ DES STYLES DE LEADERSHIP, LE RECRUTEMENT ET L'ÉVALUATION DES PERFORMANCES

Les ressources humaines doivent mettre en place des politiques qui reconnaissent et valorisent les différents styles de leadership (Cain, 2012). Les introvertis peuvent souvent démontrer un leadership efficace à travers des qualités telles que l'écoute active, la prise de décision réfléchie et la capacité à créer des relations profondes avec leurs collègues

(Davidson, 2020). Ces compétences doivent être reconnues et valorisées au même titre que les comportements plus extravertis (Booyesen, 2019).

Dans les processus de recrutement et d'évaluation des performances, les organisations doivent s'assurer que les introvertis ne sont pas désavantagés. Les entretiens d'embauche, par exemple, pourraient inclure des options de réponse plus adaptées aux introvertis, telles que des réponses écrites ou des entretiens en petit groupe (Booyesen, 2019). De plus, lors de l'évaluation des performances, les critères doivent être élargis pour inclure des aspects qui ne sont pas toujours visibles, comme la contribution individuelle ou la pensée stratégique.

Promouvoir l'inclusion des introvertis dans le milieu professionnel est une nécessité pour créer des environnements de travail équilibrés, diversifiés et productifs. Cela passe par des adaptations de l'environnement physique, des modes de communication, ainsi que par une gestion inclusive et des stratégies organisationnelles à long terme. L'inclusion des introvertis ne bénéficie pas seulement à ces derniers, mais enrichit l'ensemble de l'organisation en valorisant une diversité de contributions et en renforçant la cohésion et la performance globale.

1.1.4 Rapports entre l'introversion et l'extraversion

1.1.4.1 Concept d'extraversion

L'extraversion est souvent associée à des traits positifs, tels que la chaleur, l'assurance et la sociabilité, tandis que l'introversion est parfois perçue négativement comme un manque d'assurance ou de sociabilité. Cependant, cette perception est réductrice. Les introvertis possèdent des qualités uniques, telles que la capacité à se concentrer profondément et à analyser les situations de manière détaillée (Cain, 2012). Dans le modèle des cinq facteurs de personnalité, l'introversion est caractérisée par des niveaux inférieurs de sociabilité, de domination et d'émotions positives (Costa et McCrae, 1988).

Contrairement aux extravertis, qui tirent leur énergie des interactions sociales, les introvertis récupèrent et se revitalisent en passant du temps seuls ou en engageant des activités introspectives. Cette différence fondamentale explique pourquoi les introvertis peuvent préférer des environnements calmes et des tâches solitaires, tandis que les extravertis prospèrent dans des environnements sociaux et dynamiques (Cain, 2012).

1.1.4.2 Historique et évolution

Carl Gustav Jung, dans son ouvrage « Types psychologiques » (1921) s'est basé sur divers modèles de personnalité, comme le modèle des Big Five, pour examiner des traits spécifiques, tels que l'introversion et l'extraversion et leur impact sur des variables telles que la satisfaction au travail, la productivité et les relations interpersonnelles. Ces études ont jeté les bases pour une compréhension plus approfondie et nuancée de la façon dont les différences individuelles peuvent être prises en compte pour améliorer la performance organisationnelle, en adaptant les rôles et les environnements de travail aux besoins psychologiques des employés.

Les deux modèles psychologiques, le Big Five (également appelé modèle OCEAN) et l'HEXACO, ainsi que les tests associés qui mesurent ces traits (le NEO-PI-3 pour le premier et l'HEXACO-PI-R pour le second), subdivisent l'extraversion en différentes facettes. En ce qui concerne le NEO-PI-3, les traits évalués incluent la chaleur, la sociabilité, l'assertivité, l'activité, la quête de sensations et les émotions positives. En ce qui concerne l'HEXACO-PI-R, il s'agit de l'estime de soi (l'image qu'on projette et la manière dont les autres nous perçoivent), du courage social (le désir de se montrer en société), de la sociabilité et de l'énergie. Des scores élevés dans ces aspects indiquent une forte extraversion, tandis que des scores bas suggèrent une introversion. Un individu peut obtenir des résultats variés en fonction des aspects.

De manière générale, les extraverties ont plusieurs caractéristiques qui leur permettent d'être mis en avant dans la société extravertie. Selon Jung (1921), l'extravertie a un intérêt pour les événements, les individus et les objets, une interaction avec eux, voire une dépendance à leur égard. Lorsque cette disposition prévaut, l'individu est sociable et se sent à l'aise dans toutes les situations, qu'elles soient familières ou non. Il entretient une bonne relation avec le monde et les autres, réagissant de manière rapide et spontanée. Même en cas de divergence d'opinions, il reste connecté, privilégiant le débat plutôt que le retrait, cherchant à remodeler. Ils aiment travailler avec les autres et échanger des idées et l'énergie qu'ils obtiennent en interagissant avec les autres leur motive à en faire plus et à augmenter leurs performances.

1.1.4.3 Les défis rencontrés dans les rapports entre les introvertis et les extravertis en milieu de travail

Les relations entre une personne introvertie et une personne extravertie peuvent poser des défis uniques à cause de leurs divergences intrinsèques en matière de source d'énergie, de communication et d'interaction avec leur environnement. L'interaction, la coopération et la conviction sont les moteurs de la dynamique dans de nombreux environnements professionnels d'où souvent les organisations ont besoin de personnalités audacieuses, assertives et charismatiques pour réaliser des tâches et favoriser l'innovation.

D'après Cain (2012), elle explique dans son livre « Quiet : The Power of Introverts in a World That Can't Stop Talking », que les études indiquent que les dirigeants charismatiques touchent des rémunérations plus importantes sans pour autant offrir de meilleures performances en entreprise ; que le remue-méninge produit souvent des idées de moindre qualité et que les extravertis les plus assertifs sont ceux dont la voix compte le plus.

Selon certains auteurs de presse populaire, un biais culturel occidental favorisant l'extraversion serait présente (Cain, 2012). Ce préjugé apparaît de manière plus manifeste dans le domaine des ventes, où il paraît évident que les individus les plus confiants et

enthousiastes sont les plus performants (Barrick *et al.*, 2001 ; Costa et McCrae, 1992). Néanmoins, les observations indiquent que les individus moins extravertis peuvent manquer des carrières fructueuses et que les recruteurs pourraient négliger des talents brillants. Quand des individus moins sociables entrent dans le domaine de la vente, beaucoup de responsables les instruisent pour qu'ils imitent les attributs assertifs et passionnés de leurs collègues très extravertis (Grant, 2023).

1.2 LE LEADER MEMBER EXCHANGE (LMX)

1.2.1 Fondement théorique de Leader-Member Exchange (LMX)

Dans les années 70, une approche inédite appelée Vertical Dyad Linkage (VDL) a défini le leadership comme étant la relation dyadique entre un supérieur et son subordonné (Dansereau *et al.*, 1975). Cette théorie constitue, en quelque sorte, l'élément manquant aux fondements préexistants centrés sur le leadership. De plus, quelques écrivains soulignent que la VDL aurait été conçue en réaction aux théories traditionnelles du leadership qui soutenaient que le style de direction employé par un leader reste constant pour tous les individus placés sous sa supervision (Breukelen *et al.*, 2006).

Basée sur le principe du VDL - c'est-à-dire l'existence d'un lien dyadique spécifique entre un supérieur et ses subordonnés - la théorie du LMX permet d'évaluer la qualité de cette relation professionnelle (Dansereau *et al.*, 1975 ; Martin, Guillaume, Thomas, Lee, & Epitropaki, 2016). Ces écrivains estiment que cette dyade verticale constitue une unité d'analyse permettant de décomposer l'évolution de la relation d'échange entre le supérieur hiérarchique et l'un de ses collaborateurs. Cette fluctuation dans les rapports suggère que les interactions et les communications diffèrent aussi entre les deux personnes (Martin *et al.*, 2016).

D'après Gerstner et Day (1997), les approches classiques attribuent le leadership aux qualités individuelles du dirigeant, au contexte ou même à un mélange de ces facteurs, tandis que la théorie de l'échange leader membre se démarque en privilégiant l'analyse de

la relation dyadique. Autrement dit, au lieu d'examiner uniquement l'impact direct des traits et actions du leader sur les comportements et attitudes des membres, le LMX tient compte de l'influence réciproque entre le leader et le membre dans la relation (Dulebohn *et al.*, 2012). Étant donné que la théorie LMX repose sur des relations personnelles, chaque lien dyadique entre un leader et un subordonné sera distinct (Schyns & Day, 2010).

D'autres auteurs, comme Fatima *et al.*, (2020) et Wijaya (2019) soutiennent que la théorie de l'échange leader-membre (LMX) constitue un élément clé du leadership qui influence les comportements des employés. L'essence même de la théorie LMX réside dans l'idée que les dirigeants peuvent nouer des liens LMX variés avec leurs employés en s'engageant sur une longue durée avec leurs subordonnés. La qualité de la LMX influence la manière dont les employés perçoivent leurs dirigeants, ce qui a ensuite un impact sur leur conduite au travail.

La théorie LMX s'appuie sur deux doctrines majeures : la théorie des rôles et la théorie de l'échange social (Dienesch et Liden, 1986 ; Graen, 1976 ; Sparrowe et Liden, 1997). D'après la théorie des rôles, on considère que le travail dans un cadre organisationnel est réalisé grâce à l'élaboration et au partage de rôles (Graen, 1976), plus précisément par la succession d'échanges entre participants lors des épisodes de rôles (Graen et Scandura, 1987). Selon le modèle de Graen & Scandura (1987), le processus d'échange se divise en trois phases : l'attribution des rôles, l'élaboration des rôles et la routinisation des rôles. Pourtant, ces étapes ont beaucoup évolué dans plusieurs processus de développement LMX.

La théorie des rôles fournit un cadre théorique pour les études LMX en expliquant comment les liens entre un leader et un membre peuvent se développer. Cependant, la théorie de l'échange social offre une base encore plus solide en révélant les raisons profondes pour lesquelles les leaders et les membres cherchent à établir et à maintenir cette relation (Sparrowe et Liden, 1997). Selon cette théorie, les individus dans un environnement organisationnel ne se contentent pas d'échanger des biens matériels, mais

partagent également un soutien et des faveurs sur le plan psychologique et émotionnel dans leurs interactions (Yukl, 1989).

1.2.2 Les niveaux de qualités des LMX

La qualité de la relation entre le dirigeant et le subordonné influence considérablement la vie d'un subordonné. Un lien solide avec le dirigeant conduira à un rang supérieur, à des opportunités, à l'assistance, à l'indépendance et à un meilleur accès à l'information (Liden *et al.*, 2006). La théorie de l'échange leader-membre (LMX) étudie la relation bilatérale entre un dirigeant et ses collaborateurs, en identifiant deux catégories majeures : le groupe interne (in-group) et le groupe externe (out-group) (Dansereau *et al.*, 1975). Ces catégories représentent différents niveaux de qualité des relations, ayant un impact direct sur la dynamique de l'organisation.

1.2.2.1 In-group : relation de haute qualité

Le groupe « in-group » : est considéré comme une dynamique basée sur la confiance et la réciprocité. Les individus du « in-group » jouissent d'un lien privilégié avec leur dirigeant, marqué par une confiance réciproque, un respect professionnel et une fidélité partagée. Dans leur étude de 1975, Dansereau et ses collaborateurs ont constaté que les membres du groupe dominant sont guidés par leur leader. Cette connexion va au-delà des devoirs contractuels et repose sur des interactions mutuelles : le dirigeant offre des ressources (assistance, données stratégiques, indépendance) en retour d'un engagement renforcé. Ces employés se voient confier des missions stratégiques, contribuent au processus décisionnel et bénéficient d'un accès privilégié aux perspectives de carrière.

Selon Khalili (2018) et d'autres auteurs, dans une relation LMX de qualité supérieure, les employés bénéficient d'une communication active et d'un échange constant avec les dirigeants. Les leaders établissent une relation forte avec leurs subordonnés, leur accordant une attention particulière et un appui. (Lai *et al.*, 2018 et Lyons *et al.*, 2019).

1.2.2.2 Out-group : relation de faible qualité

D'après les études sur le leadership transformationnel (Bass & Riggio, 2006), les individus de l' « out-group » entretiennent une relation purement transactionnelle régie par le contrat de travail. Ils jouissent de moins d'appui émotionnel et de ressources, entravant leur capacité à innover et à s'engager, comme le démontrent les études sur l'équité organisationnelle. Restant cantonnés à des tâches exécutives, ils sont écartés des processus de prise de décision, ce qui accentue leur marginalisation (Tajfel & Turner, 1979).

Selon Graen et Uhl-Bien (1995), les employés au sein d'une organisation LMX de qualité inférieure ont des difficultés à obtenir le soutien de leur hiérarchie, ce qui rend difficile l'atteinte de résultats exceptionnels. De plus, ils ne font que respecter leurs obligations professionnelles, sans motivation ni engagement personnel.

Selon la théorie, les employés ayant une bonne relation LMX bénéficient d'un soutien accru en matière de ressources et de partage d'informations, par rapport aux employés ayant une relation LMX moins qualitative, ce qui leur permet de gérer davantage de ressources organisationnelles ; l'intensité du lien avec le leader influe également sur les performances des employés. En effet, les personnes qui entretiennent une relation de qualité avec leur supérieur hiérarchique (LMX) sont plus motivées au travail et démontrent un engagement professionnel plus fort ainsi qu'un comportement exemplaire en matière de citoyenneté organisationnelle (Cropanzano *et al.*, 2017 et Saeed *et al.*, 2019).

1.2.3 Le rôle modérateur du LMX

Selon Graen et Uhl-Bien (1995), le LMX favorise la création d'un environnement de confiance réciproque, de respect et de fidélité au sein des relations avec ses membres.

Nous pouvons ainsi supposer qu'en intégrant le LMX en tant que modérateur dans cette relation, cela permet d'examiner l'effet des responsables qui s'engagent dans la qualité des interactions avec leurs subordonnés en situation de stress. Ainsi, lorsque la qualité du LMX est élevée, une confiance mutuelle plus forte facilite l'accès aux besoins des

employés. Dans cette optique, les dirigeants sont en mesure d'intervenir plus promptement en allouant des ressources et en fournissant le soutien nécessaire lorsqu'ils se trouvent confrontés à des défis. C'est pourquoi il est crucial de prendre en compte et d'investir dans les stratégies de leadership qui amélioreront la qualité des relations et des interactions entre les dirigeants et leurs collaborateurs.

Il a été prouvé que les collaborateurs sont plus efficaces lorsque leur milieu professionnel offre autant des défis de travail que des ressources, ce qui favorise à son tour leur engagement au travail. (Demerouti & Cropanzano, 2010).

La recherche menée par Dyne *et al.*, (2002) révèle que le LMX joue un rôle de modérateur dans le lien entre les contraintes professionnelles, la performance au travail et la créativité. Au vu des conclusions de leur recherche, les auteurs suggèrent d'accorder plus d'attention au rôle du LMX en tant que modérateur pour minimiser l'impact des contraintes professionnelles sur la performance et la créativité au travail.

De plus, les chercheurs ont supposé que le soutien perçu par les superviseurs au sein de l'organisation pourrait nuancer les relations entre l'échange des leaders membres (LMX), la satisfaction professionnelle et la performance au travail. Selon la théorie de l'échange social, les interactions des superviseurs avec l'organisation et leurs subordonnés devraient être liées entre elles. Les auteurs pensaient que les superviseurs ayant un soutien organisationnel perçu (POS) plus élevé disposeraient de davantage de ressources pour communiquer avec leurs subordonnés. Par conséquent, le rôle du superviseur devrait renforcer le lien entre la LMX et la satisfaction au travail ainsi que la LMX et la performance au travail pour les employés. Lorsque les superviseurs avaient un POS élevé, la corrélation positive entre LMX et la satisfaction au travail était plus prononcée (Erdogan *et al.*, 2007).

1.3 IMPACTS DU LMX SUR L'INTROVERSION DANS LE MILIEU ORGANISATIONNEL

Étant donné qu'il n'y a pas de littérature directe sur le lien entre le LMX et la gestion des personnes introverties, nous pouvons supposer que la théorie de la relation leader-

membre (LMX) et l'introversion peut avoir des liens à travers les interactions interpersonnelles et les attributs intrinsèques des introvertis, qui ont un impact sur leur aptitude à établir des liens de qualité avec leurs dirigeants ou subordonnés.

1.3.1 Les impacts positifs du LMX sur les introvertis

1.3.1.1 Les relations interpersonnelles

Du point de vue de la qualité des relations interpersonnelles, les personnes introverties sont souvent douées pour établir des échanges profonds et significatifs, ce qui peut contribuer à une relation de grande qualité dans le contexte de la LMX. Grâce à leur écoute attentive et leur aptitude à réfléchir avant de répondre, les introvertis sont aptes à établir des relations fondées sur la confiance réciproque.

D'où en écoute active, les gestionnaires peuvent mieux saisir les besoins et les attentes de leurs collègues ou de leurs supérieurs. Cela peut favoriser la coopération et améliorer l'image qu'un dirigeant a de ses collaborateurs, un aspect essentiel dans la construction d'une relation positive selon la théorie LMX (Breevaart *et al.*, 2014).

En tenant compte des réflexions de Graen et Uhl-Bien (1995), la qualité des relations interpersonnelles entre le dirigeant et chaque collaborateur déterminera la quantité disponible de certaines ressources de travail (par exemple : ressources matérielles, partage d'informations, appui du supérieur hiérarchique).

Ainsi, les personnes introverties, qui privilégient des interactions profondes et pertinentes, profitent ainsi particulièrement d'un cadre où ces attentes sont comblées, ce qui augmente leur implication et leur performance.

1.3.1.2 Les motivations intrinsèques

La théorie de l'autodétermination (Self-Determination Theory, SDT : créée par Deci et Ryan en 1985) soutient que trois facteurs clés, à savoir le sentiment de maîtrise,

l'autonomie et des liens sociaux positifs sont essentiels au développement de la motivation intrinsèque. Une relation LMX de haute qualité permet aux personnes introverties de se sentir appréciées, appuyées et en paix dans leurs échanges professionnels. De plus, une forte LMX encourage la motivation intrinsèque en offrant un accompagnement émotionnel et des ressources appropriées. Et la motivation intrinsèque, par contraste avec la motivation extrinsèque, est liée à une augmentation de la persévérance, de l'efficacité et du bien-être (Vansteenkiste *et al.*, 2004). D'où les introverties, généralement stimulées par des missions autonomes et réfléchies, découvrent dans une relation LMX de haut niveau un environnement favorable à l'expression de leur créativité et à l'optimisation de leur exploit.

Les leaders qui maintiennent une LMX élevée fournissent plus de rétroactions constructives et de possibilités pour des missions stimulantes. Cela permet aux personnes introverties de développer leurs aptitudes tout en répondant à leur exigence d'un environnement structuré.

1.3.1.3 Le bien-être des introvertis

En matière de gestion d'énergie, les personnes introverties ont généralement tendance à s'épuiser lors d'interactions sociales prolongées, ce qui peut les inciter à favoriser des échanges précis et fructueux. Dans un cadre LMX, ces interactions peuvent s'avérer particulièrement productives lorsque la qualité est privilégiée sur la quantité.

Une relation de qualité entre le leader et les membres de l'équipe diminue le stress et encourage des émotions positives chez les employés. Les introvertis, susceptibles de se sentir accablés dans des contextes sociaux trop exigeants, découvrent dans une relation LMX équilibrée un espace propice à leur épanouissement sans pression écrasante. Autrement dit, une bonne relation LMX crée un environnement de travail rassurant et compréhensible, réduisant le stress social fréquemment éprouvé par les introvertis dans des contextes extravertis. Cela leur offre un sentiment d'acceptation et de valorisation pour leurs aptitudes uniques.

En ce qui concerne la confiance en soi, un dirigeant qui valorise les apports d'un employé introverti peut fortifier son estime de soi. Cela contribue à lutter contre les sensations d'insuffisance ou d'isolement fréquemment liées à l'introversion dans des contextes dominés par l'extraversion.

Certaines études pertinentes révèlent que la qualité de la relation supervisée prédit le bien-être au travail, le risque d'absence pour des raisons médicales et les pensions d'invalidité. Il est évident que le bien-être lui-même est lié à des résultats bénéfiques, tels que la satisfaction au travail et l'état d'esprit positif à un niveau personnel, ainsi que l'implication et la performance à une échelle organisationnelle (Kuoppala *et al.*, 2008). Il est crucial de maintenir une LMX de qualité supérieure envers ses subordonnés, en particulier les personnes introverties.

1.3.2 Les impacts négatifs de la relation des leaders et les membres introvertis

1.3.2.1 Le sentiment d'isolement

La théorie de l'échange leader membre (LMX) souligne l'influence des rapports entre les dirigeants et les membres sur la dynamique au sein de l'organisation. Dans ce contexte, une relation jugée froide ou inéquitable entre un dirigeant et un subalterne peut provoquer des sentiments d'exclusion, notamment chez les personnes introverties. Ces individus, qui ont tendance à ne pas rechercher d'interactions sociales de manière proactive, peuvent se retrouver dans le « out-group », un groupe défini par des interactions de moindre qualité avec le leader (Dansereau *et al.*, 1975). L'absence de reconnaissance et d'appui peut aggraver leur sentiment d'isolement, accentuant par conséquent leur détresse émotionnelle et leur anxiété sociale.

Généralement, les individus appartenant à l'« out-group » se voient attribuer moins d'opportunités, de retours constructifs et de ressources par rapport à ceux qui font partie du « in-group ». Dans cette perspective, Tajfel (1986) et ses collaborateurs, en se fondant sur la théorie de l'identité sociale, soutiennent que le groupe favorise ses membres. Cela peut

intensifier leur sentiment d'injustice et de marginalisation. Pour les personnes introverties, ce phénomène est spécifiquement nuisible, car il les incite à se retirer encore plus dans leur monde intérieur, perpétuant ainsi une spirale d'isolement néfaste. Cette situation est exacerbée par le fait que l'anxiété sociale entrave leurs démarches pour renforcer la relation avec le dirigeant.

1.3.2.2 L'épuisement émotionnel

Dans le cas des personnes introverties, une communication défailante ou une contrainte d'adopter des comportements extravertis peut intensifier leur sentiment de frustration et leur fatigue émotionnelle. Ces personnes, nourrissant leur énergie par l'introspection et la solitude, peuvent se sentir obligées de « jouer un rôle » qui ne correspond pas à leur essence, provoquant ainsi un déséquilibre dans leurs relations. Ainsi, la théorie du LMX (Leader-Member Exchange) met l'accent sur l'importance des relations bilatérales entre les dirigeants et les collaborateurs. Elle souligne que la qualité de ces interactions influence directement le bien-être et la performance des employés. L'étude menée par Bergeron et Montani (2022) démontre que la qualité de la relation LMX agit comme un modérateur, atténuant l'influence des contraintes professionnelles sur le bien-être. Les dirigeants qui misent sur des rapports de confiance réciproque facilitent l'accès aux ressources nécessaires (soutien, renseignements), contribuant ainsi à diminuer l'épuisement émotionnel. (Bergeron, 2022)

D'après la théorie LMX, il est nécessaire pour les dirigeants d'ajuster leurs interactions en fonction des nécessités individuelles de leurs collaborateurs. Une relation LMX de haute qualité, fondée sur la confiance et le respect réciproque, peut réduire les impacts négatifs associés à cette pression en apportant un soutien social et en mettant en avant les atouts spécifiques des introvertis. Cela aide non seulement à éviter l'épuisement émotionnel, mais aussi à stimuler leur implication et leur contentement professionnel.

1.3.3 Objectifs de cette recherche

L'étude de la performance des travailleurs introvertis examine l'influence de leurs caractéristiques particulières sur leur rendement, leur appréciation et leur épanouissement professionnel. Les espaces de travail actuels, généralement conçus pour encourager la communication et le travail d'équipe, peuvent poser des difficultés spécifiques aux introvertis, notamment lors de réunions, d'interventions en public ou d'événements de réseautage où l'extraversion est souvent mise en avant. Ce phénomène peut aboutir à une représentation insuffisante des personnes introverties dans les rôles de leadership, ainsi qu'à un handicap quantifiable en termes de valorisation et d'avancement professionnel (Cain, 2012).

Il convient de noter qu'aucune recherche directe ne souligne le lien entre la gestion des personnalités introverties et la théorie du LMX. Cette recherche vise à prouver que l'analyse de la théorie LMX, axée sur la qualité des rapports entre un dirigeant et ses collaborateurs individuellement, peut faciliter l'accès aux ressources, au soutien, à l'intégration, à la motivation, aux performances professionnelles et au bien-être des employés introvertis (Bergeron, 2022). Les études sur le LMX cherchent à comprendre comment la qualité de cette relation peut être exploitée comme un avantage, notamment pour des profils spécifiques comme les personnes introverties, et à démontrer que la mise en œuvre de la théorie LMX peut stimuler l'amélioration de la performance. L'objectif de cette recherche est donc de démontrer que par le biais du LMX, les managers peuvent créer un lien de qualité avec les employés introvertis pour instaurer une confiance réciproque et, par conséquent, encourager l'inclusion, l'engagement et la performance.

Pour synthétiser le premier chapitre, l'introversion se définit comme un trait de personnalité qui apporte des qualités uniques et précieuses au milieu de travail. En comprenant et en valorisant ces qualités, les organisations peuvent créer des environnements de travail inclusifs et favorables qui maximisent la performance et la

satisfaction des introvertis. Les stratégies, telles que la création d'environnement de travail flexible, la composition variée des équipes, et le soutien social peuvent aider à promouvoir l'inclusion et à améliorer la performance des introvertis (Herbert *et al.*, 2023). Néanmoins, les extravertis, considérés comme des personnalités plus sociables, ont souvent été priorisés dans les organisations, faute des politiques qui favorisent l'extraversion. Ainsi, la théorie LMX, qui met de l'avant la qualité du lien entre les leaders et leurs subordonnés, peut contribuer à l'ascension des collaborateurs introvertis. Dans le chapitre qui suit, la méthodologie de recherche sera évoquée.

CHAPITRE 2

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Ce deuxième chapitre aborde les aspects méthodologiques utilisés pour l'élaboration de ce mémoire. Il présente en premier lieu le positionnement épistémologique, en second lieu la méthode de l'autopraxéographie avec l'explication du choix de méthode, du processus et des limites, et enfin la présentation des considérations éthiques de la recherche.

2.1 POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE

L'épistémologie peut être considérée comme une « science des sciences » ou une philosophie liée à l'exercice de la science, offrant des critères pour différencier la recherche scientifique des activités professionnelles, telles que le conseil ou la gestion (Er Rays *et al.*, 2022). Dans cette optique, l'épistémologie, qui est la science de l'étude des sciences, se concentre sur la nature, la méthode et l'importance de la connaissance scientifique (Thiétart *et al.*, 2007). Elle représente une phase cruciale pour toute recherche, car elle offre au chercheur l'occasion de préciser sa perspective épistémologique et d'assurer la rigueur de ses approches (Er Rays *et al.*, 2022).

Piaget (1967) caractérise d'ailleurs l'épistémologie comme « l'analyse de la formation des connaissances approuvées », soulignant ainsi son importance cruciale dans la construction de connaissances possibles. Pour conclure, certains auteurs soulignent l'importance cruciale et indispensable du cadre épistémologique pour tout chercheur désireux de réaliser une recherche scientifique sérieuse, peu importe le domaine d'étude (Benhaddouch et el Fathaoui, 2022).

Cette recherche s'inscrit dans le Paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (PECP) (Albert et Michaud, 2020), qui admet l'implication directe du

chercheur dans l'objet de recherche (Albert et Cadieux, 2017). Cette approche nécessite un échange continu entre les expériences des chercheurs et les savoirs provenant de différentes disciplines (Albert et Michaud, 2020). La méthode de l'autoréférence, associée à l'approche abductive du PECP, facilite la compréhension des phénomènes examinés grâce à une représentation précise de la réalité expérimentée par le chercheur (Albert et Cadieux 2017, Albert *et al.*, 2023).

Le constructivisme est un cadre théorique pour les chercheurs, qui considèrent les réalités comme des constructions issues d'un contexte d'action et d'interaction développé à partir de l'expérience humaine (Thietart *et al.*, 2007). En outre, les processus cognitifs génèrent des événements qui peuvent être observés et quantifiés par le biais d'expérimentations. C'est un élargissement de la connaissance, comprise comme un processus délibéré de création de représentations fondées sur des expériences acquises. Le constructivisme pragmatiste affirme que la vérité n'a de valeur que si l'on se concentre spécifiquement sur les processus par lesquels les connaissances sont formulées à partir des représentations humaines (Albert et Michaud, 2020).

2.2 MÉTHODE DE L'AUTOPRAXEOGRAPHIE

2.2.1 Explication du choix de la méthode

Dans cette étude, l'approche désignée sous le terme d'autopraxéographie a été élaboré dans le but de produire des savoirs fondés sur l'expérience de l'individu étudié (Albert et Michaud, 2016). L'approche autopraxéographique repose sur la connaissance du praticien-chercheur comme fondement pour construire un savoir plus générique. Cette conception s'appuie sur un processus réflexif minutieux, qui facilite l'identification de questions significatives pour les praticiens, généralement absentes dans la littérature scientifique actuelle. Le savoir ainsi généré aide à établir un lien entre la singularité des pratiques et l'universalité des connaissances (Morin, 1990). Il assure aussi une fonction de liaison entre la théorie et la pratique, en encourageant des va-et-vient entre décontextualisation et

recontextualisation (Albert & Avenier, 2011). Cette méthode est une approche permettant aux chercheurs, qu'ils soient praticiens actuels ou passés, d'examiner des champs scientifiques tout en élaborant des connaissances générales basées sur leurs propres expériences (Albert et Cadieux, 2017).

Il est important de noter que le terme « autopraxéographie » (Albert et Michaud, 2016) est une invention récente qui combine les notions de « soi » (auto) et de « praxéographie », qui désigne l'étude des pratiques ou l'analyse des écrits, une discipline similaire à l'ethnographie mais qui met l'accent sur une approche plus conceptuelle (Schmidt et Volbers, 2011). La praxéographie ne cherche pas à examiner des groupes déterminés par leur culture, mais se concentre plutôt sur l'analyse des pratiques sociales elles-mêmes, en prenant en considération les participants impliqués, les moyens utilisés et les structures qui les soutiennent (Schmidt, 2017). Cette approche se positionne dans un cadre épistémologique à la fois pragmatique et coconstructiviste.

L'autopraxéographie a été conçue et mise en œuvre dans le but de générer des connaissances tout en évitant une influence inconsciente sur la recherche (Albert et Couture, 2013 ; Albert et Couture, 2014 ; Albert et Michaud, 2016 ; Albert et Michaud, 2020 ; Lazzari Dodeler *et al.*, 2020).

Même si cette approche et d'autres techniques à la première personne ne sont pas couramment employées dans les recherches en gestion (Albert et Cadieux 2017 ; Albert et Michaud 2016 ; Albert et Perouma 2017), nous pouvons observer un intérêt croissant de la part de la recherche en sciences de gestion pour l'expérience des praticiens afin de générer des savoirs scientifiques (Conway *et al.*, 2008 ; Avenier, 2007 ; Johnson *et al.*, 2007 ; Balogun *et al.*, 2003). L'approche en première personne, n'est l'une des nombreuses méthodes associées à l'autoethnographie, l'autobiographie, à l'introspection, aux récits personnels, aux témoignages de soi, aux essais personnels, aux ethnographies individuelles, aux ethnographies réflexives et aux témoignages (Bochner et Ellis, 2003).

Toutefois, l'autopraxéographie est considérée comme un complément à l'autoethnographie, tout en développant la portée de l'investigation (Albert et Cadieux, 2017). Alors que l'autoethnographie met l'accent sur une perspective introspective axée sur l'expérience personnelle, l'autopraxéographie intègre un aspect pragmatique, reliant ces expériences à des contextes théoriques et à des enjeux collectifs.

2.2.2 Processus de la méthode

Dans leur étude, Albert et Couture (2016) illustrent le processus de production des connaissances générales à travers trois phases récurrentes. La première phase consiste à rédiger de façon naïve, réaliste et sincère en utilisant des témoignages, en relatant à la première personne du singulier et au passé les actes vécus en les observant et en les scrutant. Autrement dit, la chercheuse examine sa propre pratique comme si elle était face à un miroir et qui se doit d'être réaliste et modeste. Ils réalisent ce travail sans respecter les règles de la narration, qui sont par exemple appliquées dans une autobiographie (Adams *et al.*, 2017). Cette rédaction transparente exige que ses auteurs consentent à exposer leurs propres imperfections (Custer, 2014).

Lors de la deuxième phase, les chercheurs examinent les témoignages collectés en s'appuyant sur les théories existantes, produisant de cette manière un travail à portée épistémique. Cette approche offre aux chercheurs-praticiens l'opportunité de revisiter à plusieurs reprises leurs propres témoignages pour en dégager et développer les aspects qui étaient au départ implicites ou inconscients. Ainsi, ils mettent en parallèle leurs propres expériences avec les savoirs provenant de diverses disciplines, les confrontant et les opposant aux études déjà existantes (Albert *et al.*, 2023).

Au niveau de la dernière étape, les professionnels ont la possibilité de partager et d'utiliser les savoirs générés dans d'autres situations. Ce processus n'est pas linéaire et repose sur la pensée afin de créer un texte simple et le travail épistémique dans le but de développer, transmettre et mettre en œuvre les connaissances générales (Albert *et al.*, 2023). Par conséquent, l'approche autopraxéographique offre la possibilité d'explorer des

idées innovantes, d'identifier les points faibles des individus et de conserver une perspective face à des situations problématiques.

2.2.3 Limite de cette méthode

Malgré la puissance et la fiabilité de l'autopraxéographie en tant que méthode de recherche, elle présente quelques limites. Il est crucial de noter que la subjectivité freine notre perception du passé (Albert et Michaud, 2020).

En tentant d'être aussi authentique que possible, tout n'est pas forcément connecté ou même pertinent. Par ailleurs, la mémoire peut être restreinte et modifier notre compréhension des actions précédentes. Il est donc essentiel de mettre en exergue l'examen du passé à travers le prisme du présent, comme le préconise l'œuvre de Mead (référéncé dans Albert et Couture 2014). Conformément à notre perspective épistémologique, le but du discours n'est pas de dévoiler la vérité, mais d'établir un contexte propice à l'ensemencement de notre travail réflexif et à l'élaboration de savoirs destinés à faciliter la compréhension de l'existence. Le recours à la reconstruction du passé d'un individu à partir de son présent ne génère pas en soi de connaissances scientifiques. C'est l'ensemble du processus réflexif qui en découle qui produit ces connaissances (Albert et Perouma, 2017).

La limite des recherches individuelles est qu'elles ne livrent qu'une unique source de données empiriques. Chaque analyse individuelle représente une singulière perspective, qui est restreinte et ancrée dans un cadre géographique et institutionnel. La réflexion approfondie basée sur une variété de sources littéraires atténue les conséquences de cette contrainte. Les savoirs scientifiques générés ne constituent pas la preuve en soi, mais le travail de réflexion (Albert et Perouma, 2017).

2.3 ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE

2.3.1 L'éthique de la recherche

Nous pouvons comprendre que l'éthique de la recherche se définit comme un champ de réflexion qui repose d'une part sur les relations entre les chercheurs et les personnes impliquées dans la recherche. Et d'autre part, l'éthique se base sur la manière de concilier les exigences méthodologiques et scientifiques avec la dignité humaine.

Elle pourrait également être considérée comme un système de régulation et de contrôle de l'activité de recherche, établissant des normes déontologiques et se soumettant à l'évaluation d'un comité d'éthique de la recherche (CER) pour toute recherche impliquant des participants humains. Ce procédé a pour but de préserver la sécurité des individus impliqués dans la recherche scientifique (Hobeila *et al.*, 2018).

2.3.2 Les considérations éthiques qui s'appliquent à cette recherche

Les considérations éthiques reposent sur les principes, tels que le respect des personnes, en reconnaissant les valeurs intrinsèques de chaque individu qui fait l'objet de la recherche. Selon le Paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (PECP), toutes les approches de recherche sont considérées comme acceptables tant qu'elles adhèrent strictement à trois principes fondamentaux : une éthique irréprochable du chercheur, une minutie critique dans la mise en œuvre de la recherche, et un jugement rigoureux des résultats issus de ce processus (Avenier, 2011).

Cette recherche tient compte de l'Énoncé de politique des trois conseils : Éthiques de la recherche avec les êtres humains (EPTC 2), dans la mesure où le respect de la dignité humaine impose que les recherches impliquant des individus soient effectuées de façon à honorer la valeur inhérente de chaque être humain et avec toute l'estime et le respect qui leur est dû. Dans le domaine politique, la valeur de la dignité humaine se manifeste à

travers trois principes fondamentaux : l'honneur dû à l'individu, l'attention portée au bien-être et l'équité (Bergeron *et al.*, 2024).

Toutefois, lors de cette étude, le sujet de recherche est l'étudiante chercheuse elle-même. La chercheuse a librement le droit d'une décision grâce à son autonomie. Grâce à cette autonomie, elle est libre de servir de sujet d'étude et de partager ses expériences vécues de manière consentie, éclairée et continue.

Étant donné qu'il n'est pas toujours facile de partager les expériences les plus profondes et les plus sensibles, l'étudiante doit faire une introspection et faire preuve d'honnêteté dans son témoignage. Dans cette recherche, la chercheuse doit aussi tenir compte du respect de la confidentialité, car les informations personnelles doivent être protégées, dans la mesure où il exige l'anonymat ou la protection de certaines données liées aux recherches (Hobeila et Lthiquedela, 2018).

Afin de respecter ces principes, il faudrait prévoir au préalable une évaluation minutieuse des risques et des avantages pour la participante afin de ne pas heurter la sensibilité et le moral. Et il faudrait veiller à la confidentialité des données collectées et à la protection de la vie privée de la participante en évitant de partager leurs informations sans son consentement.

2.4 UTILISATION DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

L'intelligence artificielle ou l'IA a été illustré épistémologiquement par McCarthy en tant qu'analyse des faits du monde accessibles à un examinateur dans des conditions spécifiques d'observation. Il s'intéresse à la manière dont un ordinateur peut stocker ces informations et aux instructions qui permettent d'en déduire des conclusions. Cette étude ne se penche pas sur la manière dont l'espace des possibilités est exploré ni sur la façon de détecter les représentations (McCarthy, 1977).

Étant donné qu'il y a plusieurs sortes d'intelligences artificielles, lors de cette recherche, l'IA du nom de Quillbot a été utilisée afin de reformuler les mots.

Pour rédiger un travail universitaire bien structuré et clair, cette application a permis à la chercheuse d'écrire ses idées grossièrement sur une page blanche, puis de les copier-coller dans l'IA. Une fois que celles-ci avaient été reformulées sous une forme plus soutenue, elle pouvait ensuite les intégrer au mémoire. Grâce à cette IA, le devoir est formulé de manière cohérente, sans ambiguïté et plus représentative à un travail académique.

Pour présenter brièvement ce chapitre, la méthode de recherche utilisée est l'autopraxéographie, ce qui veut dire une étude basée sur les propres expériences du chercheur, dans le but d'en faire un savoir authentique. Le processus de la méthode se base d'abord sur une rédaction initiale du témoignage, ensuite par son examen, puis par la production de textes simples et leur développement. Il n'est pas à exclure qu'il y ait des limites liées à cette méthodologie, telles que l'absence de données empiriques, étant donné que l'étude se base sur les expériences personnelles du chercheur et que les recherches basées sur le passé de l'individu ne sont pas forcément considérées comme une connaissance scientifique. Toutefois, cette étude vise au respect de l'éthique et de la dignité de l'individu. Et l'utilisation de l'IA est faite de façon adéquate. Pour poursuivre notre recherche, le troisième chapitre sera consacré au témoignage.

CHAPITRE 3

TÉMOIGNAGE D'UNE PERSONNE INTROVERTIE

Dans ce chapitre, nous allons évoquer notre témoignage personnel, celui d'une personne introvertie qui partage son vécu et ses expériences, tant personnelles que professionnelles. Elle doit parfois s'adapter à l'allure des extravertis, dans un monde extraverti.

« Je suis une jeune femme et au-delà de mes vingt-cinq ans, je pourrais me classer parmi ceux que nous désignons généralement comme une personne introvertie. Ce n'est pas une question de timidité, car je pense qu'être introverti ne veut pas dire être antisocial ou timide. Cela concerne la source d'énergie, cependant, cette personnalité est pleine de complexité. Mon univers intime est immense, chargé de réflexions et d'idées dont j'éprouve de la difficulté à communiquer. Pour moi, le silence est non seulement un abri, mais également une zone d'interrogation sans fin. Tandis que le monde extérieur est simultanément captivant et décourageant.

Si je fais un retour dans le passé, dans mon enfance, j'ai déjà développé ce caractère réservé. Lorsque mes camarades de classe se précipitaient pour jouer en groupe dans la cour de récréation, je préférais demeurer au coin pour les regarder, animé par le désir d'intervenir sans toutefois pouvoir demander. J'ai toujours vécu l'expérience des projets scolaires en équipe comme un véritable cauchemar. Cela ne m'empêchait pas d'obtenir des notes exceptionnelles. Je saisis parfaitement les leçons, cependant, il me fallait du temps pour réfléchir avant de répondre aux interrogations. Il me semblait insurmontable de lever spontanément la main. Cette tendance m'a poursuivi jusqu'à l'université. J'étais très douée pour rédiger et passer des examens, cependant, je craignais les présentations orales et les travaux en équipe. Mes camarades extravertis, qui s'exprimaient spontanément et

imposaient leurs idées, m'ont souvent dépassé. J'avais le sentiment de ne pas être à ma place.

En matière de sociabilité, je suis très réticent, ce qui ne signifie pas que je déteste les gens. En revanche, je les trouve captivants. J'aime les observer et tenter de saisir leurs motivations et sentiments. Cependant, communiquer avec eux est une histoire complètement différente. Chaque échange social nécessite une grande quantité d'énergie. Il me semblait que je devais constamment traduire une langue étrangère dans ma mémoire, en cherchant les mots appropriés, les expressions adéquates et le moment opportun. Les individus introvertis ont également la capacité d'établir des relations interpersonnelles. En revanche, j'ai toujours développé beaucoup d'empathies et fais preuve d'attention envers mon entourage ou mes interlocuteurs, mais la gestion de notre énergie varie à chaque introvertie. Mon esprit ne se nourrit pas du bruit externe, mais plutôt par la réflexion en moi-même.

Pour moi, le monde en dehors est souvent trop bruyant, trop rapide et trop intense. Le dynamisme au cœur de la ville est d'une forte intensité. Il arrive parfois que toutes ces circonstances me submergent vite. Il semble que tous mes sens se mettent en alerte, captant chaque son, chaque mouvement et chaque odeur. C'est de là que provient une des raisons pour lesquelles je me déplace constamment avec des écouteurs aux oreilles et une excellente musique, ce qui me donne la possibilité de m'isoler du monde. Et parfois, c'est une de mes méthodes pour ignorer les personnes que je croise.

Avec le temps, j'ai commencé à construire mon propre refuge interne. Je réside actuellement en colocation avec trois étudiantes dans le logement de mon université, un appartement disposant de chambres individuelles. C'est dans ma petite pièce que je me sens protégée. C'est ma paisible demeure, ma protection contre l'agitation du monde extérieur. C'est là que je peux être entièrement moi.

Dans ma chambre, j'ai la possibilité d'avoir cet endroit isolé et c'est ainsi que mes pensées se concrétisent. Parfois, je suis pris dans un chaos de pensées qui peut être

étouffant. Cependant, c'est également là que se forment mes idées les plus inspirantes et mes plus profondes inspirations. La solitude m'aide à plonger plus en profondeur, à saisir les choses au-delà de leur superficie. C'est au cours de ces instants que je réfléchis à mes actes ou mes propos, et parfois, je me questionne sur certaines choses. Il m'arrive fréquemment de regretter si je constate que j'ai commis une erreur ou de ressentir des remords d'avoir eu du mal à agir. Il n'est pas étonnant si certaines personnes extraverties, surtout, jugent excessif ce besoin d'introspection, mais, pour moi, c'est une nécessité. Pour moi, c'est dans ce cadre habituel que je recharge mes batteries et retrouve mon équilibre à la suite d'une journée consacrée à la confrontation au monde extérieur.

Il m'arrive parfois de me poser des questions sur la normalité de consacrer autant de temps seul. L'environnement social nous incite toujours à être sociables, à sortir et à « savourer la vie ». Pour ma part, apprécier la vie consiste précisément à me retrouver en solitaire avec mes idées, mes ouvrages et mes projets de création. C'est lors de ces instants d'isolement que je ressens ma vie, ma connexion personnelle.

Les interactions sociales me paraissent fréquemment comme un domaine miné. Je ne suis jamais précisément au courant des attentes envers moi, de la manière de me comporter pour empêcher la déception ou la mauvaise réputation. Il m'arrive de concevoir des scénarios en moi avant d'assister à un événement social, en me questionnant sur la possibilité d'exprimer quelque chose de manière inappropriée ou d'être muet trop longtemps. Cette prévision me dérange même avant la réalisation des faits.

Comme si le stress ne suffisait pas déjà aux introvertis, il est également nécessaire de traiter les incompréhensions.

En tant qu'introvertie, l'une des difficultés les plus importantes réside dans la compréhension mutuelle. J'ai fréquemment reçu des observations telles que : « Tu ne parles pas beaucoup », « Tu devrais te montrer plus sociable » ou encore « Tu es si silencieuse, tu es timide. »

Malgré leur intention bienveillante, ces remarques me perturbent profondément. Ils me donnent l'impression d'être défectueuse, comme si ma manière de vivre dans le monde était profondément négative. Je souhaite souligner que ce n'est pas une décision, que je ne choisis pas d'être introvertie comme le fait d'opter pour un vêtement plutôt qu'un autre.

Il est épuisant de se justifier en permanence, d'expliquer pourquoi nous préférons demeurer chez nous plutôt que de participer à une fête ou pourquoi nous avons besoin de moment d'isolement à la suite d'un travail intense. Je souhaite que certaines personnes saisissent que l'introversion n'est pas à une maladie à soigner, mais plutôt à une manière distincte d'interagir avec le monde.

Je crois souvent que je suis perçu comme froid ou indifférent, alors que c'est tout le contraire. Je ressens tout de manière profonde, mais je ne dispose pas constamment des mots pour le manifester. L'idée de faire part de mes pensées en public, notamment spontanément, est préoccupante. Ma façon d'aborder les sujets est parfois lente, nécessitant du temps pour méditer avant d'exprimer mes propos, ce qui a tendance à se traduire par une hésitation ou un déficit d'intérêt. En réalité, c'est simplement un filtre que je crée pour le monde, un filtre qui me défend de l'immédiateté et de la contrainte d'être « à la hauteur ».

Dans ce monde où l'extraversion est si mise en avant, les relations personnelles constituent un défi spécifique pour une personne comme moi.

J'ai quelques amis proches, des personnes qui ont réussi à voir ma personnalité réservée et qui reconnaissent mon caractère introspectif. Cependant, préserver ces amitiés nécessite une détermination incessante. Car actuellement, j'ai un répertoire restreint d'amis, car ça m'épuise de conserver une amitié qui privilégie une communication constante.

Parfois, je me force à prévoir des sorties occasionnelles, pour changer un peu d'environnement, malgré le fait qu'un aspect de moi préférerait demeurer dans ma bulle. Mes amis me suggèrent parfois de sortir, mais je trouve des excuses pour ne pas sortir, ou à la limite, je sors pour faire plaisir aux autres, pour en fin de compte me contenter de les observer.

Il y a des moments, néanmoins, je me laisse aller à une conversation, à une véritable rencontre. Lorsque je rencontre une personne avec qui je peux véritablement me montrer, sans contrainte ni masque social, cela m'enrichit profondément. Ces instants sont rares, mais sont d'une grande valeur. Ils me font prendre conscience que, malgré mon caractère introverti, cela n'implique pas mon isolement total.

Il s'agit simplement de la grandeur de mon univers interne, et je ne laisse pas accéder tout le monde. Cependant, ceux qui y pénètrent, acceptent le silence et saisissent la profondeur de mes pensées silencieuses sont ceux qui me procurent une véritable richesse.

En ce qui concerne les relations amoureuses, c'est un thème d'autant plus compliqué. J'ai vécu quelques expériences, mais toutes ont abouti à des échecs. C'était difficile de saisir ma nécessité de solitude, ou les manifestations d'amour en public. Ma réserve était perçue comme une froideur ou un défaut d'attention. Et lorsqu'il était question d'évoquer un problème susceptible de compromettre la relation, dans le but de trouver une solution, je perdais mes mots. Et malheureusement, jusqu'à présent, j'ai du mal à exprimer mes idées profondes. Pour ne pas nuire à quelqu'un d'autre, je préfère prétendre que tout se passe bien, dans le but de maintenir une bonne relation, au risque de me causer du tort.

Depuis lors, j'ai du mal à m'impliquer dans une relation. Je crains de ne pas me conformer, d'être déçu une fois de plus. En même temps, un aspect de moi souhaite trouver quelqu'un qui me comprend véritablement et qui reconnaît ma nature introvertie sans tenter d'évoluer.

En dépit de tous ces obstacles, je ne souhaite pas pour autant modifier ma personnalité. Au fil du temps, j'ai acquis une appréciation des bénéfices de l'introversion.

Par exemple, ma sensibilité qui m'empêche parfois de souffrir dans le monde réel est également une force. Elle me donne la possibilité de saisir des nuances et des détails que d'autres ignorent. Grâce à ma faculté d'autonomie, j'ai également pu cultiver une créativité considérable. Lorsque je suis en solitaire, mon esprit se déplace et explore de nouvelles

idées, parfois j'écris ou je dessine. C'est à ce moment précis que je me sens le plus en accord avec moi-même et je me sens plus dynamique.

L'introversion m'a aussi inculqué la patience et l'écoute. Lorsque je suis en public, je ne parle pas beaucoup, mais j'observe souvent. J'ai acquis la capacité de lire les gens, d'identifier les non-dits et les sentiments dissimulés sous les mots. J'ai également appris à me baser sur les signes du zodiaque pour mieux comprendre les comportements de chaque individu. Cela stimule mon sens de l'observation et de l'analyse, ce qui me permet d'établir un lien avec mes interlocuteurs. De plus, cela me donne la possibilité de restreindre mes discussions et le genre de thèmes à traiter. C'est une aptitude qui m'est bénéfique tant dans ma vie privée que professionnelle.

Avec le temps, je me suis familiarisée avec ce monde qui paraît réservé aux extrovertis. J'ai mis au point des méthodes et des stratégies pour contrôler mon énergie et mes relations interpersonnelles.

J'ai acquis la capacité de reconnaître mes limites et de les respecter. Je suis désormais conscient qu'il me faut plus de temps pour moi-même dans mon propre espace pour recharger mes batteries, dès mon retour d'une journée intense en interactions sociales.

Bien que le parcours ait été long, j'ai finalement reconnu entièrement ma propre identité. J'ai réalisé que mon introversion ne constituait pas un inconvénient à rectifier, mais plutôt une composante essentielle de ma personnalité, comportant ses points forts et ses points faibles.

J'ai cessé de tenter d'être une extravertie. Plutôt que de considérer mon introversion comme un handicap, j'ai acquis la capacité d'utiliser mon caractère introspectif en tant qu'atout.

Cette acceptation de soi-même a été libératrice. Je ressens une sensation de tranquillité en moi-même et d'authenticité dans mes relations avec autrui. De manière paradoxale, en admettant ma nécessité d'isolement et de tranquillité, j'ai pu établir des

relations plus profondes et plus importantes avec ceux qui ont réellement une grande valeur pour moi.

Cependant, il m'arrive parfois de prendre une petite démarche en engageant un dialogue rapide avec mes connaissances pour mieux leur montrer que je ne suis pas totalement opposée à l'établissement de relations.

Bien que j'accepte ma personnalité, mon introversion a longtemps été perçue comme un obstacle dans mon parcours professionnel. Cependant, grâce à elle, j'ai réussi à exploiter mes aptitudes innées tout en acquérant de nouvelles aptitudes.

Ma première expérience de travail a été pour moi l'occasion de comprendre que, oui, le milieu du travail est vivant et merveilleux, mais que, parfois, il peut être difficile d'y trouver sa place. Cependant, j'ai compris que je ne pouvais pas vivre totalement isolée du monde à cause du travail, des responsabilités familiales et des rares moments passés avec mes amis. De nombreuses circonstances qui me détachent de ma zone de confort.

Le travail représente notamment un défi chaque jour. Je suis un collaborateur de magasin. C'est une profession qui me passionne, car elle est liée à la mode, ce qui me donne la possibilité d'exprimer ma créativité. Cependant, cela nécessite également de multiples échanges avec les clients, mes collègues et les supérieurs. Chaque réunion, chaque interaction avec les clients est pour moi une épreuve. C'est dans le monde professionnel que j'ai dû apprendre excessivement à gérer le stress et répondre aux exigences de l'organisation, à être ouvertes et interagir. Au travail, j'ai trouvé des moyens de communiquer mes besoins de manière assertive. Je pense que mes supérieurs ont remarqué que j'étais plus productive quand je pouvais travailler sans trop d'interactions, mais il s'avère compliqué de ne pas interagir avec nos clients, car cela faisait partie de la politique de l'organisation.

La capacité à gérer le stress est une compétence essentielle que j'ai développée en tant qu'introverti sur le lieu de travail. Les interactions sociales constantes et la nécessité d'être constamment réactif peuvent créer une fatigue émotionnelle. Par exemple, dans mon

organisation, nous sommes constamment sous une légère pression en raison des objectifs quotidiens à atteindre. Nous devons cependant être disponibles pour les clients, qui arrivent souvent et avec qui nous devons interagir pour les satisfaire. Une des situations qui évoquent le plus mon stress est lors de l'accélération de la file d'attente au service à la clientèle, car je dois un même temps interagir avec les clients, les servir et faire preuve de rapidité pour reprendre mes autres tâches. Après chaque quart de travail intense, je me sens mentalement épuisée, alors, dès que j'arrive dans ma chambre, je prends le temps de me reposer et de bien me ressourcer.

En tant qu'introvertie, je me suis souvent retrouvée dans des situations où je ne me faisais pas suffisamment entendre, pas à cause de mes idées, mais parce que je ne savais pas comment les exprimer de manière suffisamment confiante. Lors des réunions d'équipe, j'avais du mal à m'exprimer. Quand on me posait une question, je figeais souvent, incapable de formuler une réponse cohérente sur le moment. Les idées me venaient bien plus tard, quand il était trop tard pour les partager. Je me sentais incompétente et inadaptée.

En me basant sur mon expérience en milieu professionnel, on tient une « RÉUNION » quotidienne à 8 h 50. Parfois, les directeurs l'animent avec des jeux ou des questionnaires sur la santé et la sécurité. Dans ce cas, les associés répondent volontairement ou bien ils sont désignés. C'est ainsi qu'un jour, le directeur m'a demandé de prendre la parole. J'ai été prise par surprise, je me souviens avoir été nerveuse à l'idée de parler devant un grand groupe. J'ai fini par répondre, mais ma voix était plus basse que je ne le souhaitais, et je parlais trop rapidement, ce qui a fait que mes idées n'ont pas été suffisamment mises en valeur. Après mon intervention, notre coordonnatrice m'a badiné en me rassurant que ce n'était pas une évaluation et que je devais me détendre.

Cette expérience m'a montré que la manière dont je présente mes idées est aussi importante que leur contenu, surtout dans des contextes où l'affirmation de soi est nécessaire.

J'ai également acquis la capacité de préparer mes interactions sociales en amont. Avant d'organiser une réunion ou un rendez-vous, je me permets d'imaginer la situation et d'élaborer mentalement ce que je vais exprimer. Cela ne facilite pas les choses, mais rend la gestion plus simple.

Toutefois, pour un individu introverti comme moi, la communication qui requiert le moins d'interactions avec une autre personne est idéale. En effet, l'interaction prolongée se détériore rapidement. Par conséquent, pour diffuser des informations, les individus introvertis ont généralement une préférence pour la communication à l'aide des médias ou d'écritures.

Personnellement, quand il s'agit de communiquer, je m'assure à avoir l'attention de la personne réceptrice, afin de pouvoir bien formuler mes idées ou les informations que je dois transmettre. Même si j'ai plus de faculté et de préférence à transmettre les informations par écrit, ce n'est pas toujours évident dans mon milieu de travail à cause du fait que nous travaillons dans une organisation active. Les directeurs préfèrent communiquer les informations par des réunions journalières, accompagnées parfois avec des notes et des affichages dans le bureau des associés. D'où, pour moi c'est assez compliqué d'exprimer mes requêtes ou des informations par les médias, alors qu'il est plus favorable de les communiquer instantanément par des langages afin de se comprendre et pour suivre les directives ou partager les idées. Par exemple, il m'arrive souvent d'aller voir ma coordinatrice durant mes temps de pause en m'assurant que je ne la dérange pas et qu'il n'y ait personne d'autre avec nous pour écouter nos conversations, ainsi je m'assure de lui transmettre toutes les requêtes que j'ai préalablement mémorisées. De cette façon, il est plus facile pour moi de communiquer si je dois me conformer aux modes de communication de mon organisation.

Mais, mise à part la gestion du stress et la communication, il y a certaines qualités que je trouve propres à l'introversion, la compréhension des autres, l'empathie, l'écoute active et j'en ai fait souvent preuve dans mon organisation. J'accorde beaucoup d'importance à la communication non verbale et l'écoute dans la compréhension des autres.

En tant qu'introvertie, j'ai développé une sensibilité aux signaux non verbaux que beaucoup peuvent négliger et cela m'a souvent aidé à résoudre des conflits ou à détecter des malaises avant qu'ils ne deviennent trop importants.

En lien avec mon expérience professionnelle, dans l'équipe où je travaillais, une collègue paraissait calme, différente de d'habitude, bien qu'elle soit de nature introvertie. Lors des réunions, j'ai remarqué qu'elle devenait de plus en plus silencieuse, évitait le contact visuel. Contrairement à mes collègues qui n'ont pas prêté attention à ces signes, j'ai immédiatement perçu qu'elle en était désarroi.

Plutôt qu'attendre qu'elle verbalise ses problèmes, j'ai décidé de l'aborder en privé lors de nos temps de pause pour lui demander si elle avait besoin d'aide ou de soutien. Ce simple geste d'empathie a ouvert la porte à une conversation plus profonde où elle a pu exprimer ses difficultés personnelles. Nous avons ensuite trouvé des moyens d'adapter ses responsabilités pour lui permettre de mieux gérer son stress. Cette méthode empathique m'a non seulement permis de créer un lien de confiance avec mon collègue, mais elle a également contribué à renforcer la cohésion au sein de l'équipe.

Développer mes performances, moi qui suis introvertie, dans un contexte où l'on attend de moi de la témérité n'a pas toujours été facile, mais j'ai réussi à me surpasser à plusieurs reprises.

Par exemple, grâce à la capacité de percevoir, il est possible qu'il y ait une dissemblance entre chaque collaborateur.

En tant que personne introvertie, ma perception des choses varie selon les informations que je reçois et la manière dont elles sont diffusées. Comme dans mon milieu de travail, mes coordinatrices ont souvent tendance à nous proposer des projets de présentations afin de favoriser l'attraction des clients, d'où la maximisation de ventes. Donc, un jour, j'ai eu pour projet de transférer des articles à une place nommée, mais une courte analyse, constatant que cette dernière ne comportait pas assez d'espace pour effectuer le transfert, j'ai dû exposer mon point de vue à mon responsable afin de trouver

une solution ensemble. De cette façon, en plus de mettre en avant ma créativité et l'improvisation, j'ai dû faire preuve de responsabilisation et de courage pour exprimer ma perception des choses et gérer ma crainte d'être jugée ou mal comprise.

En effet, il est possible que notre perception des événements soit influencée par notre propre point de vue ou notre manière de les analyser. Par conséquent, il peut être bénéfique de solliciter l'opinion d'autrui pour obtenir une perspective différente. En conséquence, grâce au courage que j'ai trouvé en moi, j'ai osé exprimer mon point de vue à mon supérieur hiérarchique. Cela m'a libérée, puis j'ai pu contribuer activement aux décisions prises pour accroître les ventes de l'entreprise.

Ensuite, j'ai parfois eu recours à m'adapter aux exigences organisationnelles pour prouver que je pouvais être productive.

Les attentes professionnelles influencent la manière dont les employés perçoivent leurs rôles et obligations au sein de l'organisation. Pour une personne comme moi, ces attentes peuvent paraître parfois accablantes, surtout lorsque les tâches requièrent une réactivité immédiate.

Un exemple en lien avec mon expérience professionnelle, étant donné que nous devons être polyvalents dans l'exercice des tâches, il m'est arrivé de remplacer une collègue à son poste de travail pour la durée d'une semaine. L'angoisse de ne pas maîtriser les nouvelles tâches rapidement m'a amenée à commettre des erreurs, comme oublier certaines procédures liées aux tâches. Cela a été une expérience frustrante, car j'ai l'habitude de fonctionner avec méthode et précision. Cette tension entre mon idéal d'efficacité et la réalité des nouvelles attentes professionnelles rappelle le concept freudien du principe de réalité, qui souligne la nécessité de concilier nos désirs avec les contraintes externes. À travers cette expérience, j'ai appris à reconnaître mes limites et à m'adapter progressivement, tout en acceptant que l'imperfection fasse partie du processus d'apprentissage.

Une des attentes de l'organisation à laquelle je dois parfois me soumettre est le travail d'équipe, mais cela ne m'a pas causé tant de problèmes à ma productivité, car je privilégie la coopération sans l'ombre d'abus.

La coopération est essentielle au bon fonctionnement des équipes et ma personnalité introvertie m'a souvent permis de créer des liens de coopération durables avec mes collègues. Plutôt que d'imposer mes idées, j'ai souvent tendance à m'adapter aux besoins de l'équipe et à proposer des solutions qui sont le fruit d'une réflexion collective.

Voici un exemple tiré de ma propre expérience : connaissant l'objectif quotidien à atteindre, mon équipe et moi discutons ensemble pour trouver une approche et une répartition des tâches communes. Cela nous permet d'être plus efficaces. Dans ces cas-là, nous travaillons de façon à atteindre nos objectifs, tout en respectant le processus et gardant l'esprit d'équipe.

Cette approche a permis à chacun de s'exprimer plus librement et trouver une manière de collaborer de façon harmonieuse, tout en donnant de la considération à l'avis de tous.

C'est dans cette optique que je me fis pour assurer ma productivité, sans affecter mon bien-être.

Toutefois, un autre point, qui fait partie des conditions favorables à ma productivité, est la reconnaissance. Je recherche une forme de reconnaissance à travers mes contributions quotidiennes au travail, mais je n'ai pas toujours le besoin de le verbaliser. Par exemple, lorsque je réussis à organiser une gondole de manière esthétique et ordonnée et, par la suite, les ventes augmentent, je préfère que mon travail soit remarqué par mes responsables plutôt que de le mentionner moi-même. Mais quand ma coordinatrice me propose de faire un projet, il m'arrive parfois de me diriger vers elle pour l'informer que j'ai fini le projet dans le but d'avoir une validation.

Cependant, ce besoin de validation peut parfois entraîner de la frustration lorsque mes efforts passent inaperçus. Je me souviens d'une période où, après avoir réorganisé entièrement le stock pour optimiser l'espace, je n'ai reçu aucune remarque de la part de mes supérieurs. Cette absence de retour a éveillé en moi une sensation de manque, correspondant à ce que Lacan appelle l'imaginaire : un espace où l'on projette ses désirs de reconnaissance. À travers cette perspective, j'ai compris que mon besoin de validation dépend en partie de la façon dont je me perçois dans mon rôle au sein de l'organisation.

Les avantages de cette personnalité ne sont pas les moindres, mais je dirais qu'il m'arrive de me retrouver face à un mal-être intense dans mon milieu de travail comme quand je dois gérer les différentes personnalités.

Par exemple, lorsque je suis confrontée à des interactions tendues ou à des désaccords avec mes collègues, je préfère garder mon calme et dissimuler mes émotions. Cette réaction m'a souvent permis de traverser des situations délicates sans provoquer de conflits ouverts. Il m'est déjà arrivé avec certaines de mes collègues, en particulier celles qui sont plus extraverties, des situations qui ont souvent amplifié mon malaise avec leurs comportements. Par exemple, il y a une collègue qui, à chaque fois qu'elle me voit, semble chuchoter ou parler à voix basse avec d'autres, comme si je n'étais pas là ou qu'elle me critiquait. Ces petits gestes, qui peuvent sembler anodins, ont une grande importance pour moi, car, en tant qu'introvertie, je suis particulièrement réceptive aux formes subtiles de micro-agressions et de préjugés implicites. Ces interruptions constantes dans mon espace mental créent une barrière invisible entre moi et ces collègues, me rendant encore plus réticente à m'ouvrir ou à collaborer avec eux. Parfois, il m'arrive de les ignorer et, quelquefois je m'isole davantage à cause de ces comportements, cherchant à protéger mon énergie.

Dans ces moments, je suis consciente que je fais usage de mécanismes de défense, tels que le refoulement, pour éviter d'exposer mes émotions.

Par ailleurs, je me rappelle particulièrement une situation où une cliente a exprimé son mécontentement de manière agressive. Plutôt que de répondre sur le même ton, j'ai choisi de rester polie et calme, tout en refoulant la frustration ressentie. Cela a contribué à désamorcer la situation, mais cela a aussi renforcé mon besoin de prendre du recul après cet échange pour me recentrer.

Ou lorsque je suis obligé de travailler avec des collègues avec qui je ne ressens aucune affinité ou avec qui je n'ai pas de lien de complicité, dans ces cas-là, je me contente de conserver une neutralité.

En somme, bien que ce ne soit pas facile d'être une personne introvertie, il ne faut pas prendre cette personnalité comme un handicap. Au moment où nous sommes actuellement, je n'imagine toujours pas que j'aurai pu avoir le courage de m'ouvrir et de partager mon vécu au monde et d'en faire le sujet de recherche de mon mémoire, mais, je peux dire que je l'ai fait et cela ne m'a pas pour autant porté préjudice. »

Après avoir décrit en détail et en profondeur ses expériences en tant que personne introvertie, l'étudiante-chercheuse a trouvé les mots pour exprimer ses émotions. De son enfance à son entrée dans le milieu professionnel, elle explique à sa manière comment elle perçoit sa vie en tant qu'introvertie et comment elle gère sa personnalité face au monde du travail qui met en lumière l'extraversion. Pour donner suite à ce témoignage, nous établirons des analyses et des discussions dans le quatrième chapitre.

CHAPITRE 4

ANALYSES ET DISCUSSIONS

Ce chapitre, qui est le dernier, est divisé en deux parties. D’abord, il examine le témoignage de la chercheuse étudiante, puis il engage des discussions tirées des analyses et établit des liens avec les revues de la littérature du premier chapitre.

4.1 ANALYSES

L’analyse systémique qui a été faite du témoignage du chapitre 3 a mis en lumière plusieurs thèmes. Nous allons évoquer les points les plus pertinents ci-dessous.

4.1.1 Les expériences scolaires et sociales

Dans ce témoignage, la personne étant introvertie éprouve de la difficulté à interagir dans les groupes, depuis son plus jeune âge. Elle opte pour l’observation que la participation dans les activités de groupe ou les travaux d’équipe.

« Si, je fais un retour dans le passé, dans mon enfance, j’ai déjà développé ce caractère réservé. Lorsque mes camarades de classe se précipitaient pour jouer en groupe dans la cour de récréation, je préférais demeurer au coin pour les regarder, animé par le désir d’intervenir sans toutefois pouvoir demander. J’ai toujours vécu l’expérience des projets scolaires en équipe comme un véritable cauchemar. Cela ne m’empêchait pas d’obtenir des notes exceptionnelles. Je saisis parfaitement les leçons, cependant, il me fallait du temps pour réfléchir avant de répondre aux interrogations. Il me semblait insurmontable de lever spontanément la main. »

Extrait 1

Cet extrait 1 permet de constater que cette personne introvertie rejette toutes sortes d’activités qui puissent l’exposer au regard des gens, peu importe les circonstances.

Les analyses de Delalande (2010) concernant la socialisation des enfants dans la cour d'école indiquent que, dès leur plus jeune âge, certains enfants tendent à se retirer ou à se distancier du centre de la cour où ils se sentent exposés au jugement des autres. Cette tendance peut être particulièrement marquée chez les enfants plus introvertis ou présentant une anxiété sociale.

« Cette tendance m'a poursuivi jusqu'à l'université. J'étais très doué pour rédiger et passer des examens, cependant, je craignais les présentations orales et les travaux en équipe. Mes camarades extravertis, qui s'exprimaient spontanément et imposaient leurs idées, m'ont souvent dépassé. J'avais le sentiment de ne pas être à ma place. » **Extrait 2**

Et dans l'extrait 2, nous constatons que l'approche développementale met en évidence que les moments de réussite et d'échec dans l'autorégulation sont fréquents durant l'enfance et que des éléments environnementaux, tels que la parentalité peuvent favoriser ou entraver cette évolution. Cela indique que les expériences acquises à l'école et dans d'autres environnements sociaux peuvent influencer de manière durable le comportement social et l'adaptation de l'enfant, d'où la personne peut développer une personnalité plus renfermée (Calkins *et al.*, 2012).

4.1.2 Le besoin d'isolement

L'extrait 3 indique que la personne a un besoin constant de s'isoler dès qu'elle est trop exposée au monde externe. D'où, avec le temps, créer un refuge pour se ressourcer est indispensable.

« Pour moi, le monde en dehors est souvent trop bruyant, trop rapide et trop intense. Le dynamisme au cœur de la ville est d'une forte intensité. Il arrive parfois que toutes ces circonstances me submergent vite. Il semble que tous mes sens se mettent en alerte, captant chaque son, chaque mouvement et chaque odeur. C'est de là que provient une des raisons pour lesquelles je me déplace constamment avec des écouteurs aux oreilles et une excellente musique, ce qui me donne la possibilité de m'isoler du monde. Et parfois, c'est une de mes méthodes pour ignorer les personnes que je croise.

Avec le temps, j'ai commencé à construire mon propre refuge interne. Je réside actuellement en colocation avec trois étudiantes dans le logement de mon université, un appartement disposant de chambres individuelles. C'est dans ma petite pièce que je me sens protégé. C'est ma demeure paisible, ma protection contre l'agitation du monde extérieur. C'est là que je peux être entièrement moi.

Dans ma chambre, j'ai la possibilité d'avoir cet endroit isolé, et c'est ainsi que mes pensées se concrétisent. Parfois, je suis pris dans un chaos de pensées qui peut être étouffant. Cependant, c'est également là que se forment mes idées les plus inspirantes et mes plus profondes inspirations. La solitude m'aide à plonger plus en profondeur, à saisir les choses au-delà de leur superficie. C'est au cours de ces instants que je réfléchis à mes actes ou mes propos et parfois, je me questionne sur certaines choses. » **Extrait 3**

Dans cet extrait 3, l'étudiante chercheuse explique que son espace privé revêt une importance capitale, agissant comme un havre de paix face à l'agitation extérieure. C'est dans ce sanctuaire personnel qu'elle trouve la possibilité d'être véritablement elle-même, de restaurer son énergie émotionnelle et de regagner son équilibre à la suite des interactions avec le monde extérieur.

Étant donné que la théorie LMX met l'accent sur l'importance du rapport de qualité entre un dirigeant et ses collaborateurs, en différenciant les relations de haute qualité (confiance, communication transparente, assistance mutuelle) des relations formelles ou éloignées (Liden *et al.*, 2006). Les membres du « in-group » jouissent d'une marge de manœuvre décisionnelle et sont privilégiés en matière d'accès aux ressources, alors que le « out-group » est limité à des interactions purement transactionnelles.

D'où d'une part, pour le cas de cette étudiantes-chercheuse introvertie, elle pourrait restreindre les échanges informels avec le dirigeant, diminuant ainsi les chances de développer une relation LMX élevée. Sa tendance à privilégier la réflexion personnelle peut être perçue comme un manque d'engagement, ce qui nuit à la confiance mutuelle. Néanmoins, son analyse personnelle favorise des contributions judicieusement réfléchies qui, une fois valorisées par le leader, rehaussent la qualité de la communication grâce à une reconnaissance réciproque des aptitudes.

Selon la théorie LMX, la qualité des relations est déterminée par la réciprocité et l'appréciation des contributions (apport, respect professionnel) Graen (1995). Un dirigeant qui valorise les forces des introvertis telles que l'écoute active, analyse détaillée, peut convertir leur solitude en un avantage stratégique, encourageant une relation de haute qualité basée sur la compétence perçue plutôt que sur la régularité des échanges. En revanche, favoriser les profils extravertis pourrait mettre en marge les introvertis dans le LMX de faible qualité, malgré leur potentiel.

4.1.3 L'acceptation de soi et connaissance de soi

Selon l'article de Natacha Joubert intitulé « L'acceptation de soi... n'est pas ce que l'on croit », la compréhension de l'acceptation de soi repose sur la concentration de notre attention sur nous-mêmes, c'est-à-dire sur nos pensées, croyances, peurs, incertitudes et jugements intérieurs. Cela inclut également notre capacité à prendre des décisions et à agir. Il faut admettre, sans se condamner, que nos pensées, nos convictions, nos perceptions et nos sentiments dominés par la séparation, la peur et le jugement nuisent à notre relation avec nous-mêmes, avec autrui et avec le monde, nous enfermant dans une identité qui n'est pas véritablement la nôtre. Et aussi rendre la décision de rejeter ces pensées et ces convictions nuisibles et de les relâcher en arrêtant de leur accorder de l'importance ou le pouvoir de nous toucher.

C'est dans cette optique que, dans l'extrait 4 l'étudiante chercheuse explique que, malgré les préjugés autour de la personnalité introvertie, elle a appris à s'accepter et s'adapter aux mondes extravertis :

« Avec le temps, je me suis familiarisée avec ce monde qui paraît réservé aux extravertis. J'ai mis au point des méthodes et des stratégies pour contrôler mon énergie et mes relations interpersonnelles.

J'ai acquis la capacité de reconnaître mes limites et de les respecter. Je suis désormais conscient qu'il me faut plus de temps pour moi-même dans mon propre espace pour recharger mes batteries, dès mon retour d'une journée intense en interactions sociales.

Bien que le parcours ait été long, j'ai finalement reconnu entièrement ma propre identité. J'ai réalisé que mon introversion ne constituait pas un inconvénient à rectifier, mais plutôt une composante essentielle de ma personnalité, comportant ses points forts et ses points faibles.

J'ai cessé de tenter d'être une extravertie. Plutôt que de la considérer mon introversion comme un handicap, j'ai acquis la capacité d'utiliser mon caractère introspectif en tant qu'atout.

Cette acceptation de soi-même a été libératrice. Je ressens une sensation de tranquillité en moi-même et d'authenticité dans mes relations avec autrui. De manière paradoxale, en admettant ma nécessité d'isolement et de tranquillité, j'ai pu établir des relations plus profondes et plus importantes avec ceux qui ont réellement une grande valeur pour moi. » **Extrait 4**

Et d'après Nath (2023) savoir distinguer les personnalités ; par le biais de l'inventaire des personnalités extraverties et introverties (IPEI) ; permet la création d'un inventaire offrant une plus-value aux individus désireux de déterminer s'ils ont un tempérament introverti ou extraverti. Chaque élément élaboré peut offrir une explication et une compréhension permettant à l'interlocuteur de mener une analyse à son égard en matière de réflexions, d'émotions, d'actions, de discours et de caractère. Autrement dit, afin de pratiquer une acceptation de soi, il faut d'abord une connaissance de soi.

De plus, l'étudiante chercheuse peut se retrouver dans certains critères d'introversion, dans la mesure où, la conversation s'installe quand une personne introvertie se sent en confiance en face d'elle. Cela s'explique dans cet extrait 5 :

« En lien avec mon expérience professionnelle, dans l'équipe où je travaillais, une collègue paraissait calme, différente de d'habitude, bien qu'elle soit de nature introvertie. Lors des réunions, j'ai remarqué qu'elle devenait de plus en plus silencieuse, évitait le contact visuel. Contrairement à mes collègues qui n'ont pas prêté attention à ces signes, j'ai immédiatement perçu qu'elle en était désarçonnée.

Plutôt qu'attendre qu'elle verbalise ses problèmes, j'ai décidé de l'aborder en privé lors de nos temps de pause, pour lui demander si elle avait besoin d'aide ou de soutien. Ce simple geste d'empathie a ouvert la porte à une conversation plus profonde où elle a pu exprimer ses difficultés personnelles. Nous avons ensuite trouvé des moyens d'adapter ses responsabilités pour lui permettre de mieux gérer

son stress. Cette méthode empathique m'a non seulement permis de créer un lien de confiance avec mon collègue, mais elle a également contribué à renforcer la cohésion au sein de l'équipe. » **Extrait 5**

Dans cette optique, il est possible que l'auteur détienne aussi une personnalité ambiverti sans pour autant s'en rendre compte; c'est-à-dire, être à la fois, introverti d'une part, mais aussi extravertie d'autre part. Cain (2012) observe qu'entre un tiers et la moitié des Américains peuvent être considérés comme introvertis, bien que les personnes se positionnent à divers points sur le continuum introverti-extraverti.

Cette personnalité qui se situe au milieu du spectre de l'extraversion et l'introversion (Eysenck, 1971) est susceptible de mieux gérer les situations de négociation dans la mesure où comparativement aux introvertis, les ambivertis ont plus de chances de manifester l'enthousiasme et l'attitude nécessaires pour susciter l'intérêt des clients pour les produits et services et transformer cet intérêt en ventes. Parallèlement, les ambivertis sont capables de trouver un équilibre entre le discours et l'écoute, ce qui leur permet d'éviter les dangers auxquels les extravertis sont exposés, tels que ne pas saisir les besoins des clients ou donner l'impression d'être trop directifs ou insistants. Des études ont démontré qu'un individu ayant une personnalité extravertie aura tendance à manifester plus souvent des comportements affirmés et pleins d'entrains, indépendamment de la situation, (Fleeson et Gallagher, 2009; Little et Joseph, 2006). Ainsi de ce point de vue de Grant (2013), il se peut que l'étudiante chercheuse puisse posséder des traits de personnalité ambivertie, ce qui lui permet d'échanger aisément avec son collaborateur plutôt introverti.

4.1.4 Défis professionnels

Il faut savoir que chaque personnalité peut rencontrer des difficultés dans le milieu de travail et, selon l'IPEI de Arip (*et al.*, 2017), l'aptitude de l'IPEI à évaluer la personnalité revêt une importance non seulement pour l'avancement du champ de la psychologie et du conseil, mais aussi pour l'analyse du potentiel individuel, notamment dans les secteurs de l'éducation et de l'évolution professionnelle. Effectivement, le caractère de l'individu joue un rôle crucial dans le choix d'une carrière adéquate, puisqu'il faut tenir compte du

contexte professionnel global, qui doit correspondre à la personnalité de cet individu. Azman (2012) détaille comment les personnalités extraverties et introverties influent sur le choix de carrière, en précisant que ces deux types de personnalité peuvent influencer la décision personnelle concernant l'orientation professionnelle.

Face à ce point de vue, dans l'extrait 6, il n'est pas difficile de comprendre que l'étudiante chercheuse fait face à un processus continu d'adaptation et de développement professionnel, caractéristique d'une trajectoire de carrière pour un individu introverti dans un milieu qui pourrait sembler davantage convenir aux extravertis.

« Bien que j'accepte ma personnalité, mon introversion a longtemps été perçue comme un obstacle dans mon parcours professionnel. Cependant, grâce à elle, j'ai réussi à exploiter mes aptitudes innées tout en acquérant de nouvelles aptitudes.

Ma première expérience de travail a été pour moi l'occasion de comprendre que, oui, le milieu du travail est vivant et merveilleux, mais que, parfois, il peut être difficile d'y trouver sa place. Cependant, j'ai compris que je ne pouvais pas vivre totalement isolée du monde à cause du travail, des responsabilités familiales et des rares moments passés avec mes amis. De nombreuses circonstances qui me détachent de ma zone de confort.

Le travail représente notamment un défi chaque jour. Je suis un collaborateur de magasin. C'est une profession qui me passionne, car elle est liée à la mode, ce qui me donne la possibilité d'exprimer ma créativité. Cependant, cela nécessite également de multiples échanges avec les clients, mes collègues et les supérieurs. Chaque réunion, chaque interaction avec les clients est pour moi une épreuve. C'est dans le monde professionnel que j'ai dû apprendre excessivement à gérer le stress et répondre aux exigences de l'organisation, à être ouvertes et interagir. Au travail, j'ai trouvé des moyens de communiquer mes besoins de manière assertive. Je pense que mes supérieurs ont remarqué que j'étais plus productive quand je pouvais travailler sans trop d'interactions, mais il s'avère compliqué de ne pas interagir avec nos clients, car cela faisait partie de la politique de l'organisation. »

Extrait 6

Dans ce même extrait, le point de vue de Cain (2012) est justifié dans la mesure où les introverties bénéficient difficilement à des opportunités de travail en raison de leur personnalité. Elle explique que la tendance à percevoir l'introversion est de manière négative. Ce livre à succès explore la question des préjugés dans le milieu professionnel, en

mettant en évidence le fait qu'une personnalité extravertie est généralement valorisée dans les cultures occidentales actuelles, au détriment des introvertis. Selon Cain (2012), un tiers à la moitié des Américains seraient de nature introvertie. Néanmoins, même si l'autrice introvertie travaille dans une organisation qui applique une certaine forme d'inclusion en sa faveur, l'absence d'inclusion dans d'autres milieux de travail pour les introvertis a conduit à des occasions ratées en matière d'innovation et de productivité (Herbert *et al.*, 2023).

Le modèle LMX se fonde par ailleurs sur la qualité du lien entre un dirigeant (leader) et son collaborateur ou membre (Dansereau *et al.*, 1975). Une relation LMX de qualité élevée encourage la confiance réciproque, l'accompagnement personnalisé et l'ajustement aux exigences particulières de l'employé. Cependant, considérant les efforts déployés par l'étudiante-chercheuse pour accomplir ses tâches, nous pouvons voir que ses supérieurs reconnaissent son caractère unique. Même s'ils n'ont pas la possibilité de changer l'ensemble de la politique d'entreprise, ils semblent ajuster leur gestion pour faciliter son intégration, ce qui reflète un bon LMX.

Selon ce point de vue l'introversion ne fait donc pas obstacle à la création de relations professionnelles de valeur, mais elle affecte la façon dont elle les établit. Un bon LMX pourrait ainsi permettre à une personne introvertie d'exprimer ses besoins individuels, tels que le besoin de tranquillité ou d'indépendance, d'obtenir un accompagnement émotionnel et structurel (compréhension des périodes de retrait) et de se développer sans être sanctionnée par des standards de conduite extravertis.

4.1.5 L'épuisement

En se basant sur le tableau 2 : Summary of factors affecting performance, creativity, burnout, engagement, and well-being/stress response of introverts in the workplace (Herbert *et al.*, 2023) en annexe 1 ; deux recherches se sont concentrées sur des stratégies pour diminuer l'épuisement professionnel ou stimuler l'engagement au travail.

Une étude centrée sur un groupe d'infirmières a observé que les individus possédant une personnalité introvertie éprouvent un plus grand épuisement professionnel lorsqu'ils sont exposés au stress, comparativement aux autres profils de personnalité (Yao et *al.*, 2018).

Par rapport à ce point de vue, l'étudiante chercheuse explique dans l'extrait 7 qu'elle fait face aux stress à cause de l'exigence de l'organisation, d'où l'épuisement fait surface juste après.

« La capacité à gérer le stress est une compétence essentielle que j'ai développée en tant qu'introverti sur le lieu de travail. Les interactions sociales constantes et la nécessité d'être constamment réactif peuvent créer une fatigue émotionnelle. Par exemple, dans mon organisation, nous sommes constamment sous une légère pression en raison des objectifs quotidiens à atteindre. Nous devons cependant être disponibles pour les clients, qui arrivent souvent et avec qui nous devons interagir pour les satisfaire. Une des situations qui évoquent le plus mon stress est lors de l'accélération de la file d'attente au service à la clientèle, car je dois un même temps interagir avec les clients, les servir et faire preuve de rapidité pour reprendre mes autres tâches. Après chaque quart de travail intense, je me sens mentalement épuisée, alors, dès que j'arrive dans ma chambre, je prends le temps de me reposer et de bien me ressourcer. » **Extrait 7**

Dans cette optique, la théorie du LMX peut aussi faire rapport avec l'épuisement de l'étudiante-chercheuse introvertie dans un sens où, selon la théorie du LMX, la qualité de la relation entre un employé et son manager influence significativement le bien-être, l'implication et les rendements au travail (Bergeron, 2022). Autrement dit, les employés qui bénéficient d'une relation solide avec leur supérieur (basée sur la confiance, l'estime et le soutien) ressentent moins de stress et plus de satisfaction au travail, comparativement au milieu où il y a le manque de communication entre le collaborateur et son supérieur sur les exigences de l'organisation et les besoins individuels.

Et dans cet extrait 7, l'épuisement émotionnel de l'employée introvertie semble découler d'un décalage entre ses nécessités personnelles (isolement, calme, recharge) et les exigences de son travail (rencontres sociales fréquentes, rythme soutenu, disponibilité). D'où si le supérieur hiérarchique ne tient pas compte de ces spécificités et n'ajuste pas les attentes ou le soutien accordé (ce qui signifierait une relation LMX de faible niveau), l'épuisement

s'intensifie. Autrement dit si l'échange entre le leader et l'introvertie n'est pas assez positif et bien établie, elle ne pourra pas partager ses ressentis sur les charges de travail qui l'épuise émotionnellement.

D'où selon la théorie de l'échange sociale, les collaborateurs au sein d'un cadre organisationnel ne se limitent pas à troquer des ressources matérielles, elles partagent aussi un soutien et des préférences sur le plan psychologique et émotionnel lors de leurs échanges (Yukl, 1989).

4.1.6 L'introversion dans le milieu de travail extraverti

Dans cet extrait 8 du témoignage, d'une part l'étudiante chercheuse introvertie exprime ses difficultés à exprimer spontanément ses pensées dans des situations sociales ou professionnelles. Cela s'oppose aux caractéristiques liées à l'extraversion, telles que l'aisance à la communication et la capacité à attirer l'attention. Mais d'autre part elle exprime le soutien que son employeur lui a fait part face à ces difficultés.

« En tant qu'introvertie, je me suis souvent retrouvée dans des situations où je ne me faisais pas suffisamment entendre, non pas à cause de mes idées, mais parce que je ne savais pas comment les exprimer de manière suffisamment confiante. Lors des réunions d'équipe, j'avais du mal à m'exprimer. Quand on me posait une question, je figeais souvent, incapable de formuler une réponse cohérente sur le moment. Les idées me venaient bien plus tard, quand il était trop tard pour les partager. Je me sentais incompétente et inadaptée.

En me basant sur mon expérience en milieu professionnel, on tient une « RÉUNION » quotidienne à 8 h 50. Parfois, les directeurs l'animent avec des jeux ou des questionnaires sur la santé et la sécurité. Dans ce cas, les associés répondent volontairement ou bien ils sont désignés. C'est ainsi qu'un jour, le directeur m'a demandé de prendre la parole. J'ai été prise par surprise, je me souviens avoir été nerveuse à l'idée de parler devant un grand groupe. J'ai fini par répondre, mais ma voix était plus basse que je ne le souhaitais, et je parlais trop rapidement, ce qui a fait que mes idées n'ont pas été suffisamment mises en valeur. Après mon intervention, notre coordonnatrice m'a badiné en me rassurant que ce n'était pas une évaluation et que je devais me détendre.

Cette expérience m'a montré que la manière dont je présente mes idées est aussi importante que leur contenu, surtout dans des contextes où l'affirmation de soi est nécessaire. » **Extrait 8**

Si nous analysons cet extrait 8, en premier lieu, il est clair que l'autrice introvertie à tendance à mûrir ses pensées avant de s'exprimer, une attitude qui peut être interprétée comme de la retenue ou un déficit de confiance en soi. Cela contraste nettement avec les traits distinctifs de ses collègues extravertis, qui sont naturellement ouverts pour les débats ou des discussions et se sont adapter aisément aux groupes. Alors que les extravertis se distinguent par leur énergie et leur aptitude à établir rapidement des liens avec autrui, les introvertis optent pour une interaction plus mûrie et approfondie, bien que moins instantanée (Cain, 2012).

Jung (1921) soutient le fait que les extravertis ont plus d'intérêt pour les interactions avec les individus, ce qui leur procure de l'énergie et ainsi leur permet de se performer dans leur tâche. D'où l'employée introvertie peut se sentir constamment devancer par ses collègues extravertis du fait qu'ils se caractérisent par leur propension à la réflexion préalable à l'action, une qualité qui provient de leur caractère introspectif et analytique. Cette qualité, même si elle est bénéfique dans des situations requérant une décision mûrement réfléchie, peut se transformer en point faible dans des contextes où la vitesse et l'affirmation sont priorisées.

En second lieu, nous pouvons percevoir qu'après l'éprouvante intervention en public du membre introvertie, le leader rassure ce dernier en témoignant d'une volonté d'améliorer la qualité de l'interaction, un aspect crucial pour évoluer vers une relation plus favorable dans le contexte du LMX (Dansereau *et al.*, 1975).

Selon la théorie LMX, l'instant où un individu est choisi pour prendre la parole en public correspond à une phase de « role-taking » (Bauer et Green, 1996). Cette phase offre l'opportunité au dirigeant d'observer et d'apprécier les aptitudes du membre. Cette évaluation est cruciale pour déterminer si ce membre sera inclus dans le groupe privilégié qui entretient un lien étroit avec le leader. Par conséquent, cette expression orale agit

comme une évaluation tacite des compétences et du potentiel de l'autrice introvertie, affectant son rôle futur dans l'interaction avec son leader.

Néanmoins, le fait que l'introvertie n'est pas encore réussie à communiquer avec assurance indique que le rôle n'est pas encore suffisamment entré dans la routine, ce qui est crucial pour assurer la constance des interactions dans le contexte d'une relation LMX.

4.1.7 La communication

Dans cet extrait, la chercheuse explique la façon dont elle diffuse des informations ou un message :

« J'ai également acquis la capacité de préparer mes interactions sociales en amont. Avant d'organiser une réunion ou un rendez-vous, je me permets d'imaginer la situation et d'élaborer mentalement ce que je vais exprimer. Cela ne facilite pas les choses, mais rend la gestion plus simple.

Toutefois, pour un individu introverti comme moi, la communication qui requiert le moins d'interactions avec une autre personne est idéale. En effet, l'interaction prolongée se détériore rapidement. Par conséquent, pour diffuser des informations, les individus introvertis ont généralement une préférence pour la communication à l'aide des médias ou d'écritures.

Personnellement, quand il s'agit de communiquer, je m'assure à avoir l'attention de la personne réceptrice, afin de pouvoir bien formuler mes idées ou les informations que je dois transmettre. Même si j'ai plus de faculté et de préférence à transmettre les informations par écrit, ce n'est pas toujours évident dans mon milieu de travail à cause du fait que nous travaillons dans une organisation active. Les directeurs préfèrent communiquer les informations par des réunions journalières, accompagnées parfois avec des notes et des affichages dans le bureau des associés. D'où, pour moi c'est assez compliqué d'exprimer mes requêtes ou des informations par les médias, alors qu'il est plus favorable de les communiquer instantanément par des langages afin de se comprendre et pour suivre les directives ou partager les idées. Par exemple, il m'arrive souvent d'aller voir ma coordinatrice durant mes temps de pause en m'assurant que je ne la dérange pas et qu'il n'y ait personne d'autre avec nous pour écouter nos conversations, ainsi je m'assure de lui transmettre toutes les requêtes que j'ai préalablement mémorisées. De cette façon, il est plus facile pour moi de communiquer si je dois me conformer aux modes de communication de mon organisation. » **Extrait 9**

Dans ce cas-ci le fait que l'introvertie planifie ses échanges sociaux à l'avance et tente d'ajuster sa communication en fonction de la situation démontre un désir de préserver le lien personnel avec son interlocuteur. La théorie LMX met l'accent sur l'importance de la qualité et de l'individualisation des rapports entre un dirigeant et chaque membre de son groupe, chaque pair formant une dyade distincte qui requiert une considération spécifique (Dansereau *et al.*, 1975).

Cet extrait souligne le défi de favoriser la communication écrite dans un contexte où la communication verbale et instantanée est privilégiée, par exemple : réunions, interactions directes avec les supérieurs. Cette adaptation aux modes de communication exigée par l'organisation témoigne de l'effort de l'employée introvertie pour s'insérer dans la dynamique relationnelle souhaitée par les dirigeants, ce qui reflète un aspect crucial dans la théorie du LMX. D'où la qualité de la communication est liée à la capacité de s'adapter aux attentes du leader et au contexte.

Dans ce même **extrait 9**, l'approche utilisée par la chercheuse, consistant à s'assurer de l'attention de la coordinatrice, à sélectionner un moment favorable et un environnement confidentiel pour exprimer ses demandes démontre une quête de relation basée sur la confiance et l'excellence. Dans la LMX, l'établissement d'une relation de qualité entre le dirigeant et le membre repose sur la confiance, le respect réciproque et l'échange personnalisé, ce qui entraîne une meilleure compréhension et un engagement plus fort (Bergeron, 2022).

Et dans l'objectif de s'ajuster et de communiquer de manière efficace en fonction des exigences du leader (en l'occurrence la coordinatrice), la membre introvertie améliore ses possibilités de faire partie du « in-group » du LMX, caractérisé par une communication de meilleure qualité, une reconnaissance plus importante et potentiellement davantage d'opportunités au sein de l'organisme (Dansereau *et al.*, 1975).

4.1.8 L'observation et l'empathie

« En tant qu'introvertie, j'ai développé une sensibilité aux signaux non verbaux que beaucoup peuvent négliger et cela m'a souvent aidé à résoudre des conflits ou à détecter des malaises avant qu'ils ne deviennent trop importants.

En lien avec mon expérience professionnelle, dans l'équipe où je travaillais, une collègue paraissait calme, différente de d'habitude, bien qu'elle soit de nature introvertie. Lors des réunions, j'ai remarqué qu'elle devenait de plus en plus silencieuse, évitait le contact visuel. Contrairement à mes collègues qui n'ont pas prêté attention à ces signes, j'ai immédiatement perçu qu'elle en était désarroi.

Plutôt qu'attendre qu'elle verbalise ses problèmes, j'ai décidé de l'aborder en privé lors de nos temps de pause pour lui demander si elle avait besoin d'aide ou de soutien. Ce simple geste d'empathie a ouvert la porte à une conversation plus profonde où elle a pu exprimer ses difficultés personnelles. Nous avons ensuite trouvé des moyens d'adapter ses responsabilités pour lui permettre de mieux gérer son stress. Cette méthode empathique m'a non seulement permis de créer un lien de confiance avec mon collègue, mais elle a également contribué à renforcer la cohésion au sein de l'équipe. » **Extrait 10**

Comme l'affirme cette autrice à personnalité introvertie, la plupart des profils introvertis possèdent une aptitude majeure à savoir écouter attentivement. Dans son cas, elle met l'accent sur la qualité des conversations plutôt que sur la quantité, ce qui encourage des échanges profonds et authentiques. Le fait d'écouter favorise un environnement de confiance crucial pour que les collaborateurs se sentent entendus et appuyés, particulièrement dans des contextes sensibles ou de tensions personnelles.

En identifiant les indices de trouble chez son collègue (silence inhabituel, esquive du regard), l'étudiante chercheuse a réussi à intervenir avant que la situation ne se détériore, prouvant ainsi une aptitude à anticiper les conflits au lieu de les endurer. Cette stratégie anticipative aide à conserver l'unité du groupe et à sauvegarder un milieu professionnel sain et efficace.

À l'inverse des préjugés courants, en analysant les expériences de l'introvertie, cette dernière a le potentiel d'être une grande dirigeante en raison de son aptitude à influencer

sans contraintes, à rassembler par l'écoute et la compréhension, et à faire des choix réfléchis. Ainsi dit, les entreprises gérées par des dirigeants introvertis tendent fréquemment à mieux performer, étant donné qu'ils privilégient la pensée approfondie, l'indépendance et l'analyse rigoureuse (Cain, 2012).

4.1.9 La responsabilisation et l'engagement

Dans l'extrait qui suit, l'analyse porte sur la façon dont le leader responsabilise l'employée introvertie afin de favoriser sa participation dans la prise de décision et dans le partage de sa perception.

« Développer mes performances, moi qui suis introvertie, dans un contexte où l'on attend de moi de la témérité n'a pas toujours été facile, mais j'ai réussi à me surpasser à plusieurs reprises.

Par exemple, grâce à la capacité de percevoir, il est possible qu'il y ait une dissemblance entre chaque collaborateur.

En tant que personne introvertie, ma perception des choses varie selon les informations que je reçois et la manière dont elles sont diffusées. Comme dans mon milieu de travail, mes coordinatrices ont souvent tendance à nous proposer des projets de présentations afin de favoriser l'attraction des clients, d'où la maximisation de ventes. Donc, un jour, j'ai eu pour projet de transférer des articles à une place nommée, mais une courte analyse, constatant que cette dernière ne comportait pas assez d'espace pour effectuer le transfert, j'ai dû exposer mon point de vue à mon responsable afin de trouver une solution ensemble. De cette façon, en plus de mettre en avant ma créativité et l'improvisation, j'ai dû faire preuve de responsabilisation et de courage pour exprimer ma perception des choses et gérer ma crainte d'être jugée ou mal comprise.

En effet, il est possible que notre perception des événements soit influencée par notre propre point de vue ou notre manière de les analyser. Par conséquent, il peut être bénéfique de solliciter l'opinion d'autrui pour obtenir une perspective différente. En conséquence, grâce au courage que j'ai trouvé en moi, j'ai osé exprimer mon point de vue à mon supérieur hiérarchique. Cela m'a libérée, puis j'ai pu contribuer activement aux décisions prises pour accroître les ventes de l'entreprise. » **Extrait 11**

Au lieu de se concentrer uniquement sur l’accomplissement d’une tâche, l’employée introvertie adopte une approche proactive en examinant le contexte, en proposant des mesures et en participant activement aux décisions à prendre. D’après la théorie du LMX, des rapports de qualité supérieure entre les subordonnés et leur supérieur encouragent l’attribution d’une autonomie accrue et de nouvelles responsabilités. C’est exactement ce qu’on observe dans cet extrait 11, car la collaboratrice agit en tant que codécideur, se positionnant comme un partenaire authentique plutôt qu’une simple exécutante. Par la même occasion, en ayant la possibilité d’apporter son point de vue, l’employée introvertie et le leader installent une confiance mutuelle et le respect, ce qui représente une relation de haute qualité (Bergeron, 2022).

L’extrait 11 de ce témoignage met en relief également l’impact des interactions : la collaboratrice introvertie éprouve une nouvelle ouverture, un sentiment d’utilité accru et un engagement plus fort dans son milieu professionnel. Ce constat met en évidence l’un des fondements clés de la théorie LMX, à savoir que des relations de qualité entre le dirigeant et son équipe favorisent considérablement le bien-être individuel. Effectivement, l’établissement d’une communication et d’une confiance solide entre le manager et les membres de l’équipe ne favorise pas uniquement l’engagement professionnel, mais suscite également la motivation à évoluer et à se perfectionner dans leur carrière. Par conséquent, la qualité de la relation créée a un impact crucial sur le développement et l’appréciation des membres au sein de l’entité (Demerouti & Cropanzano, 2010).

4.1.10 Les attentes professionnelles

L’analyse de cet **extrait 12** montre plusieurs points.

« Les attentes professionnelles influencent la manière dont les employés perçoivent leurs rôles et obligations au sein de l’organisation. Pour une personne comme moi, ces attentes peuvent paraître parfois accablantes, surtout lorsque les tâches requièrent une réactivité immédiate.

Un exemple en lien avec mon expérience professionnelle, étant donné que nous devons être polyvalents dans l’exercice des tâches, il m’est arrivé de remplacer

une collègue à son poste de travail pour la durée d'une semaine. L'angoisse de ne pas maîtriser les nouvelles tâches rapidement m'a amenée à commettre des erreurs, comme oublier certaines procédures liées aux tâches. Cela a été une expérience frustrante, car j'ai l'habitude de fonctionner avec méthode et précision. Cette tension entre mon idéal d'efficacité et la réalité des nouvelles attentes professionnelles rappelle le concept freudien du principe de réalité, qui souligne la nécessité de concilier nos désirs avec les contraintes externes. À travers cette expérience, j'ai appris à reconnaître mes limites et à m'adapter progressivement, tout en acceptant que l'imperfection fasse partie du processus d'apprentissage. »

Extrait 12

D'une part, cet extrait peut révéler une relation LMX (Leader-Member Exchange) de mauvaise qualité, marquée par des exigences particulièrement hautes du leader, mais sans que l'appui ou la reconnaissance offerte aux membres soient à la hauteur. Quand la pression sur les employés est intense sans qu'un soutien personnalisé ou une assistance réelle soit fourni, cela reflète fréquemment une dynamique hiérarchique restreinte et incertaine. Dans ce contexte, l'employée introvertie peut se sentir moins appréciée et peut percevoir une absence d'équité ou de considération pour ses besoins particuliers. Ce manque d'équilibre entre les demandes et le soutien compromet la confiance, la motivation et l'engagement, qui sont pourtant des aspects cruciaux pour le fonctionnement optimal d'un groupe et leur performance globale (Tajfel & Turner, 1979).

Mais d'autre part, face aux contraintes de l'organisation, l'autrice a constaté que sa capacité d'adaptation est une compétence personnelle de grande valeur, mais son développement est aussi influencé par la relation entretenue avec le dirigeant. Quand le leader favorise l'apprentissage et tolère les erreurs, il établit un environnement de confiance qui facilite une communication de qualité (une LMX positive).

4.1.11 Le travail d'équipe

« Une des attentes de l'organisation à laquelle je dois parfois me soumettre est le travail d'équipe, mais cela ne m'a pas causé tant de problèmes à ma productivité, car je privilégie la coopération sans l'ombre d'abus.

La coopération est essentielle au bon fonctionnement des équipes et ma personnalité introvertie m'a souvent permis de créer des liens de coopération durables avec mes collègues. Plutôt que d'imposer mes idées, j'ai souvent tendance à m'adapter aux besoins de l'équipe et à proposer des solutions qui sont le fruit d'une réflexion collective.

Voici un exemple tiré de ma propre expérience : connaissant l'objectif quotidien à atteindre, mon équipe et moi discutons ensemble pour trouver une approche et une répartition des tâches communes. Cela nous permet d'être plus efficaces. Dans ces cas-là, nous travaillons de façon à atteindre nos objectifs, tout en respectant le processus et gardant l'esprit d'équipe.

Cette approche a permis à chacun de s'exprimer plus librement et trouver une manière de collaborer de façon harmonieuse, tout en donnant de la considération à l'avis de tous.

C'est dans cette optique que je me fis pour assurer ma productivité, sans affecter mon bien-être. » **Extrait 13**

L'étudiante chercheuse met en évidence divers aspects essentiels d'une relation hautement qualitative entre un dirigeant et ses collaborateurs, comme stipulé par la théorie de l'Échange Leader-Membre (LMX). D'après Graen et Uhl-Bien (1995), une relation LMX de bonne qualité se traduit par une confiance partagée, un respect mutuel et une collaboration constante. Dans cette situation, l'employée introvertie manifeste une capacité prononcée à établir un environnement de confiance avec ses pairs, facilitant ainsi des échanges harmonieux et dénués de comportements abusifs, en adéquation avec la dynamique des membres du « in-group » selon le modèle (Graen & Uhl-Bien, 1995 ; Dansereau *et al.*, 1975).

De plus, l'approche proactive démontre une capacité d'adaptation aux besoins du groupe, une collaboration dans la recherche de solutions et un développement conjoint des stratégies. Cela met en évidence une autonomie responsable et un engagement collectif envers la réalisation des objectifs de l'équipe. Ce genre d'attitude est caractéristique des individus bénéficiant d'une grande confiance de la part de leur dirigeant, ce qui les pousse à s'impliquer plus intensément dans le succès collectif (Liden *et al.*, 1993).

Cet extrait souligne aussi l'importance d'un environnement professionnel paisible où chaque opinion est appréciée. Le droit à l'employée introvertie comme ses collègues à la libre expression et à l'écoute, favorise l'établissement d'une relation égalitaire qui va au-delà de la simple hiérarchie et s'inscrit dans une approche de leadership partagé (Uhl-Bien *et al.*, 2014). Cette manière d'opérer, propre aux interactions LMX de qualité supérieure, encourage non seulement la performance du groupe, mais également le bien-être personnel des membres de l'équipe (Gerstner & Day, 1997).

4.1.12 Le besoin de reconnaissance et de validation

Dans cet extrait, l'étudiante chercheuse souligne plusieurs éléments essentiels de la théorie de l'échange leader-membre (LMX), en particulier la valeur de la reconnaissance et la qualité des échanges entre un employé et ses supérieurs. L'employée introvertie mentionne une demande constante de reconnaissance immédiate de la part de son supérieur, souhaitant que ses efforts soient notés sans avoir à les mettre en évidence directement. Cette attente reflète un degré de confiance dans la relation, typique des relations LMX de qualité supérieure (Graen & Uhl-Bien, 1995).

« Toutefois, un autre point, qui fait partie des conditions favorables à ma productivité, est la reconnaissance. Je recherche une forme de reconnaissance à travers mes contributions quotidiennes au travail, mais je n'ai pas toujours le besoin de le verbaliser. Par exemple, lorsque je réussis à organiser une gondole de manière esthétique et ordonnée et, par la suite, les ventes augmentent, je préfère que mon travail soit remarqué par mes responsables plutôt que de le mentionner moi-même. Mais quand ma coordinatrice me propose de faire un projet, il m'arrive parfois de me diriger vers elle pour l'informer que j'ai fini le projet dans le but d'avoir une validation.

Cependant, ce besoin de validation peut parfois entraîner de la frustration lorsque mes efforts passent inaperçus. Je me souviens d'une période où, après avoir réorganisé entièrement le stock pour optimiser l'espace, je n'ai reçu aucune remarque de la part de mes supérieurs. Cette absence de retour a éveillé en moi une sensation de manque, correspondant à ce que Lacan appelle l'imaginaire : un espace où l'on projette ses désirs de reconnaissance. À travers cette perspective, j'ai compris que mon besoin de validation dépend en partie de la façon dont je me perçois dans mon rôle au sein de l'organisation. » **Extrait 14**

Le fait que la collaboratrice introvertie recherche de validation, particulièrement lors d'attributions de tâches spécifiques, souligne l'importance cruciale du feedback pour renforcer la relation hiérarchique. Quand l'identification ou le feedback est absent, par exemple, lors de la réorganisation de l'inventaire, cela a créé un sentiment de frustration chez la chercheuse, qui met en évidence un déséquilibre ressenti dans la relation d'échange. Cette situation démontre comment une mauvaise qualité de LMX peut nuire à la motivation et au sentiment d'appartenance de l'employée (Gerstner & Day, 1997).

Ainsi, cet extrait illustre que, pour cette employée introvertie, l'implication et le sentiment d'appartenance à l'entreprise sont fortement liés à la reconnaissance obtenue de la hiérarchie, un facteur clé dans l'établissement d'une relation LMX de haut niveau (Liden *et al.*, 1993). Cela atteste que l'impact de la relation entre le leader et le membre a un effet direct sur la motivation, la satisfaction professionnelle et l'engagement organisationnel.

4.1.13 La gestion émotionnelle et le refoulement

Selon la théorie des relations leader-membre (LMX), les liens entre un dirigeant et ses subordonnés peuvent varier considérablement en termes de qualité. Certains peuvent être caractérisés par une profonde confiance, un respect réciproque et une assistance mutuelle, tandis que d'autres peuvent être plus formels, distants ou même conflictuels (Graen & Uhl-Bien, 1995). Dans cet extrait, il est clairement possible de distinguer les effets d'une relation LMX de mauvaise qualité dans les échanges avec certaines collègues.

« Les avantages de cette personnalité ne sont pas les moindres, mais je dirais qu'il m'arrive de me retrouver face à un mal-être intense dans mon milieu de travail comme quand je dois gérer les différentes personnalités.

Par exemple, lorsque je suis confrontée à des interactions tendues ou à des désaccords avec mes collègues, je préfère garder mon calme et dissimuler mes émotions. Cette réaction m'a souvent permis de traverser des situations délicates sans provoquer de conflits ouverts. Il m'est déjà arrivé avec certaines de mes collègues, en particulier celles qui sont plus extraverties, des situations qui ont souvent amplifié mon malaise avec leurs comportements. Par exemple, il y a une collègue qui, à chaque fois qu'elle me voit, semble chuchoter ou parler à voix

basse avec d'autres, comme si je n'étais pas là ou qu'elle me critiquait. Ces petits gestes, qui peuvent sembler anodins, ont une grande importance pour moi, car, en tant qu'introvertie, je suis particulièrement réceptive aux formes subtiles de micro-agressions et de préjugés implicites. Ces interruptions constantes dans mon espace mental créent une barrière invisible entre moi et ces collègues, me rendant encore plus réticente à m'ouvrir ou à collaborer avec eux. Parfois, il m'arrive de les ignorer et, quelquefois je m'isole davantage à cause de ces comportements, cherchant à protéger mon énergie.

Dans ces moments, je suis consciente que je fais usage de mécanismes de défense, tels que le refoulement, pour éviter d'exposer mes émotions. Par ailleurs, je me rappelle particulièrement une situation où une cliente a exprimé son mécontentement de manière agressive. Plutôt que de répondre sur le même ton, j'ai choisi de rester polie et calme, tout en refoulant la frustration ressentie. Cela a contribué à désamorcer la situation, mais cela a aussi renforcé mon besoin de prendre du recul après cet échange pour me recentrer.

Ou lorsque je suis obligé de travailler avec des collègues avec qui je ne ressens aucune affinité ou avec qui je n'ai pas de lien de complicité, dans ces cas-là, je me contente de conserver une neutralité. » **Extrait 15**

Ces circonstances indiquent un faible niveau de communication ou une atmosphère d'exclusion non définie. L'employée introvertie constate des échanges assez superficiels, marqués par un sentiment d'inconfort ou de méfiance, ce qui illustre des liens typiques du groupe externe selon la théorie de l'Échange Leader-Membre (LMX). Dans ce genre de relation, la confiance et la communication sincère sont restreintes, entravant ainsi la collaboration et l'intégration des membres. Cette situation peut perturber l'esprit d'équipe et le dévouement, renforçant par conséquent le sentiment d'isolement ou d'exclusion de l'introvertie au sein du collectif (Tajfel & Turner, 1979).

Adopter une attitude professionnelle de la part de la chercheuse introvertie, malgré les tensions relationnelles démontre une stratégie de gestion destinée à prévenir les confrontations directes. Cependant, son comportement dénote aussi un manque de sécurité psychologique, qui est souvent le signe d'une relation de faible qualité entre le leader et le membre (LMX). Effectivement, l'absence d'une réelle connexion émotionnelle et d'un véritable lien entre l'employée introvertie et certains de ses collègues indique une proximité

relationnelle limitée, un élément essentiel pour des interactions de bonne qualité selon la théorie du LMX. Par conséquent, le manque de confiance et d'entraide mutuelle freine l'établissement de relations professionnelles bénéfiques et restreint la performance collective (Graen & Uhl-Bien, 1995). Ce manque de lien met en évidence la nécessité d'une bonne qualité de communication pour établir un environnement de travail productif et sain.

4.2 DISCUSSIONS

Cette dernière section se concentre sur la discussion, cherchant à établir un lien entre la gestion des personnalités introverties et le LMX. Dans cette section, nous allons développer les apports du LMX pour la contribution à une bonne gestion des personnalités complexes, telles que l'introversion dans un milieu professionnel tout en nous basant sur l'analyse du témoignage et de la littérature.

Dans les environnements de travail modernes, des compétences telles que la communication, le travail d'équipe et l'affirmation personnelle sont fréquemment valorisés, des traits généralement reliés à l'extraversion (Cain, 2012 ; Grant *et al.*, 2011). Cette culture organisationnelle dominante peut désavantager les travailleurs introvertis, qui se caractérisent par une tendance vers le travail en autonomie, une propension à réfléchir avant de prendre la parole et un faible besoin d'être sous le feu des projecteurs (Cain, 2012). Dans le contexte actuel, des stratégies managériales telles que le modèle d'Échange Leader-Membre (LMX) offrent la possibilité d'ajuster le leadership aux nécessités particulières de chaque collaborateur, y compris pour les individus à tendance introvertie (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Le modèle LMX, qui se fonde sur la qualité des rapports interpersonnels entre le dirigeant et chaque membre de l'équipe, suppose que ces liens ont un impact direct sur la performance, la satisfaction au travail et l'implication des employés (Graen & Uhl-Bien, 1995). Cette démarche personnalisée est un outil stratégique pour promouvoir l'intégration et l'efficacité des personnes introverties, en prenant en compte leurs exigences particulières et en mettant en avant leurs talents (Grant *et al.*, 2011). Par conséquent, l'utilisation du

modèle LMX dans la gestion des équipes aide non seulement à renforcer la motivation et l'intégration sociale des employés introvertis, mais aussi à maximiser leur apport à la performance de l'organisation (Bergeron, 2022).

Selon nos analyses, le modèle Leader-Member Exchange (LMX), élaboré par Graen et Uhl-Bien (1995), conteste la notion d'un leadership standardisé en mettant l'accent sur le fait que la qualité des liens entre un dirigeant et chacun de ses collaborateurs varie de façon significative. D'après cette théorie, chaque dyade leader-membre se déploie sur un spectre allant de relations de faible niveau, majoritairement transactionnelles, à des relations de haute qualité, marquées par la confiance, le respect mutuel et l'entraide réciproque (Graen & Uhl-Bien, 1995 ; Anand *et al.*, 2011). Cette perspective souligne l'importance d'ajuster le type de leadership en fonction des particularités de chaque employé, plutôt que d'utiliser une méthode universelle.

L'approche LMX se révèle particulièrement appropriée pour le soutien des employés introvertis, fréquemment sous-estimés dans les structures qui favorisent l'extraversion (Cain, 2012 ; Grant *et al.*, 2011). Le LMX facilite la création d'une atmosphère de confiance qui offre à l'introverti la possibilité de communiquer ses besoins et préférences au travail, dans un contexte où les manières de diriger plus autoritaires ou normées peuvent faire passer ces profils inaperçus. Ainsi, en établissant une relation personnalisée et de hauts niveaux, le dirigeant peut apprécier la contribution particulière des employés introvertis, même si leur expressivité sociale est limitée (Breevaart *et al.*, 2015).

L'intégration des collaborateurs introvertis dans les organisations constitue un défi de taille, surtout dans des contextes qui privilégient la dynamique de groupe et la communication ouverte. Ce point a également été analysé dans les résultats du témoignage de l'étudiante chercheuse.

Par nature, les personnes introverties ont tendance à favoriser les échanges sociaux restreints et en profondeur plutôt que les interactions fréquentes et superficielles (Cain, 2012). Ce choix peut être perçu à tort par leurs pairs ou supérieurs comme un manque

d'enthousiasme, d'implication ou de volonté de collaborer, alors qu'il ne s'agit que d'une divergence de mode de communication. L'approche du Modèle d'Échange Leader-Membre (LMX) est particulièrement appropriée pour faire face à ce défi car le LMX privilégie la qualité du lien entre le dirigeant et chacun de ses collaborateurs, stimulant de cette manière la confiance, l'estime réciproque et la reconnaissance individuelle (Graen & Uhl-Bien, 1995). En établissant un lien de confiance avec un employé introverti, le dirigeant peut jouer le rôle d'un véritable intermédiaire au sein du groupe. Il peut apprécier les contributions généralement discrètes, mais essentielles de l'introverti, telles que l'examen minutieux, la planification stratégique ou la rédaction de documents importants. Cette reconnaissance contribue non seulement à renforcer la confiance en soi de l'introverti, mais également à sensibiliser l'équipe à la variété des compétences et des méthodes de travail.

De plus, un dirigeant qui établit une bonne relation LMX avec un employé introverti sera plus capable de prêter attention à ses besoins particuliers. Cela permettra de le préserver des standards de groupe qui survalorisent l'extraversion, telle que les réunions animées ou les sessions de brainstorming inattendues. Parallèlement, cela favorisera son développement progressif en matière de compétences sociales dans un milieu bienveillant et respectueux. Ainsi, le LMX encourage simultanément l'intégration des différences individuelles et la solidarité de l'équipe, en autorisant chaque individu à s'exprimer en fonction de ses propres compétences.

En se référant aux résultats du témoignage, la reconnaissance et la motivation jouent un rôle important pour le développement de la performance des employés introvertis. Dans le contexte d'une relation de qualité entre leader et membre, un manager qui consacre du temps à établir un dialogue personnalisé avec chaque collaborateur peut comprendre plus efficacement les préférences des employés introvertis. Par exemple, il se peut qu'il constate que ces personnes préfèrent fréquemment la communication écrite ou les discussions en tête-à-tête, plutôt que les conversations de groupe (Cain, 2012). En outre, il est capable de remarquer que leur rendement augmente dans des contextes sereins et organisés, loin d'une stimulation excessive (Grant *et al.*, 2011). En modifiant ses techniques de communication

et ses exigences, le dirigeant encourage la participation des introvertis et leur offre la possibilité de déployer tout leur potentiel au sein du groupe (Breevaart *et al.*, 2015). De plus, un échange LMX de grande qualité implique une valorisation des compétences et des apports de chaque individu. Cette reconnaissance est particulièrement bénéfique pour les travailleurs introvertis, qui ont tendance à moins se mettre en avant de manière spontanée (Grant *et al.*, 2010). Elle aide à intensifier leur motivation intrinsèque et à diminuer le danger d'exclusion au sein du groupe.

Les avantages du Leader-Member Exchange (LMX) ne se restreignent pas uniquement à l'épanouissement et au bien-être personnel des employés, y compris ceux de nature introvertie ; ils englobent aussi la performance générale de l'organisation. De multiples études ont prouvé que des liens solides entre les dirigeants et leurs employés, qui sont marqués par la confiance, le respect réciproque et l'entraide, sont liés à une forte amélioration de l'efficacité au travail, à une réduction du taux de départs du personnel, ainsi qu'à un environnement organisationnel plus favorable. Une qualité élevée de LMX stimule l'engagement, la satisfaction et la productivité des employés, tout en diminuant les souhaits de départ (Ilies *et al.*, 2007).

Le LMX favorise également un cadre qui stimule le potentiel des employés introvertis, encourageant ainsi la variété de compétences et d'approches au sein de l'entreprise. Les introvertis, fréquemment distingués pour leur esprit d'analyse, leur méthodologie rigoureuse et leur créativité, ont une place cruciale dans des postes requérant une pensée approfondie, une concentration constante ou la gestion de projets complexes (Cain, 2012). Une gestion axée sur la qualité des relations permet donc de mettre en valeur ces atouts, tout en encourageant l'intégration de profils diversifiés.

En somme, un leadership basé sur le LMX maximise la complémentarité des compétences et diminue les préjugés organisationnels en faveur de l'extraversion. Cette méthode aide à fortifier l'intelligence collective de l'organisation, en autorisant chaque membre à se manifester selon ses aptitudes et son caractère (Graen & Uhl-Bien, 1995). Le

LMX se présente donc comme un outil stratégique pour encourager la performance durable et l'innovation, tout en soutenant l'équité et la diversité dans les équipes.

Pour faire une synthèse de ce chapitre, l'analyse du témoignage de l'étudiante chercheuse a permis de comprendre que les introvertis sont confrontés à plus d'enjeux que ce soit dans le cadre personnel comme professionnel. Les introvertis doivent gérer leur besoin d'isolement, l'épuisement, les émotions, l'acceptation de soi, faire face aux défis et aux attentes professionnelles qui peuvent être exigeantes. Ces personnalités doivent aussi jouer le rôle de responsable, favoriser le travail d'équipe et la communication afin de mieux s'intégrer dans l'organisation. Le besoin de reconnaissance représente une sorte de moteur pour mener à bien les tâches organisationnelles pour l'employée introvertie. Par la suite, en établissant des liens entre ces points et le LMX, nous pouvons constater qu'une relation de bonne qualité entre le leader et ses membres joue un rôle prépondérant à la gestion des personnalités introverties dans le milieu de travail, mais aussi au développement de la production de l'organisation.

CONCLUSION GÉNÉRALE

En conclusion, cette étude a permis de mettre la lumière sur le fait qu'une gestion efficace des personnalités introverties représente un outil essentiel pour optimiser la performance aussi bien individuelle que collective et que, grâce aux revues littéraires, plusieurs théories conceptuelles, méthodes et pratiques liées à cette étude ont été explorées. Par la même occasion, le chercheur a pu identifier les enjeux que représente la problématique. Cette étude a permis de mieux comprendre quelles sont les stratégies gagnantes pour bien gérer un employé ayant une personnalité introvertie. Ce dernier centre son énergie psychique vers l'intérieur, ce qui lui permet de se concentrer sur des réflexions profondes et internes (Jung, 1921).

La recension des écrits a également permis de comprendre le mécanisme de la théorie des échanges entre les leaders et ses membres dans une organisation, tout en identifiant les limites dans la recherche actuelle. De cette manière, la revue initiale de la littérature a été essentielle pour le chercheur afin d'établir les bases de la recherche et assurer la validité et la crédibilité des conclusions qui en découlent.

Cette étude a permis en partie de résoudre notre objectif qui est de prouver que l'analyse de la théorie LMX, axée sur la qualité des rapports entre un dirigeant et ses collaborateurs individuellement, peut faciliter l'accès aux ressources, au soutien, à l'intégration, à la motivation, aux performances professionnelles et au bien-être des employés introvertis (Bergeron, 2022). Les études sur le LMX cherchent à comprendre comment la qualité de cette relation peut être exploitée comme un avantage, notamment pour des profils spécifiques comme les personnes introverties, et à démontrer que la mise en œuvre de la théorie LMX peut stimuler l'amélioration de la performance. L'objectif de cette recherche est donc de démontrer que par le biais du LMX, les managers peuvent créer

un lien de qualité avec les employés introvertis pour instaurer une confiance réciproque et, par conséquent, encourager l'inclusion, l'engagement et la performance.

Pour la méthodologie de recherche, l'autopraxéographie a été utilisée, en se basant sur les expériences vécues du chercheur pour avoir des résultats adéquats, crédibles et à la fois exceptionnels. Mais cette méthode représente des limites, telles que la subjectivité et la mémoire peut être restreinte et modifier notre compréhension des actions précédentes.

Toutefois, les résultats des recherches ont permis de comprendre que l'introversion est une personnalité complexe et que les gestionnaires qui souhaitent développer les performances des introvertis doivent prendre en compte plusieurs facteurs, tels que les environnements calmes favorables à la concentration, un suivi régulier et une forme de reconnaissance. Tous ces facteurs constituent une relation de bonne qualité entre le leader et ses membres. Autrement dit, grâce au LMX, le manager peut contribuer à l'engagement des employés introvertis et, par la suite, maximiser la production de l'organisation.

Les perspectives de recherches futures qui peuvent être pertinentes seraient des études approfondies sur le leadership introverti dans divers secteurs d'activités. Cette recherche permettrait d'identifier les caractéristiques de ce type de leadership et les influences sur la performance des équipes et la confiance mutuelle avec les employés. Une méthodologie mixte, qui associe l'analyse qualitative et quantitative, permettrait de varier les résultats et comparer les différents points de vue des leaders et mieux comprendre leurs modes de fonctionnement dans la gestion de leurs membres et du rendement.

ANNEXE 1

Tableau 1: Summary of factors affecting performance, creativity, burnout, engagement and well-being/stress response of introverts in the workplace (Helbert et al., 2023)

Category	Factor	Key conclusions/practical implications for managers and organizations	Studied population (number of participants)
Factors Affecting Performance (n = 3)	Being Connected to Others in a Network	<ul style="list-style-type: none"> - Job performance benefits most from being connected to others in a network for introverts who are high on neuroticism and extraverts who are low on neuroticism. - Organizations and researchers should consider how social network position and interactions between personality traits combine in influencing employee work outcomes (Regts & Molleman, 2016). - Introverts had a smaller reduction in performance scores on an auditory vigilance task than extraverts in response to sudden changes in workload level (Cox-Fuenzalida et al., 2006). - Introverts performed significantly poorer on a recall task in the presence of a distracting stimulus (pop music) compared to extraverts (Furnham & Bradley, 1997). - Extraverts generated more unique and diverse ideas than did introverts in moderate- and high-stimuli conditions. However, introverts and extraverts performed similarly under low- and extreme-stimuli environments. - Computer-mediated groups seems a less productive technique for introverts compared to extraverts (Jung et al., 2012). 	Nurses (299)
	Sudden Changes in Workload Level		Undergraduate-level students (71)
	Distracting Stimuli		Undergraduate-level students (20)
Factors Affecting Creativity (n = 1)	Distracting Stimuli: Computer-mediated Groups	<ul style="list-style-type: none"> - Extraverts generated more unique and diverse ideas than did introverts in moderate- and high-stimuli conditions. However, introverts and extraverts performed similarly under low- and extreme-stimuli environments. - Computer-mediated groups seems a less productive technique for introverts compared to extraverts (Jung et al., 2012). 	Undergraduate-level students (75)
	Social Support	<ul style="list-style-type: none"> - Introverts require less social support than extraverts to avoid burnout. - Interventions to reduce burnout should be multifaceted to better serve different personality types (Eastburg et al., 1994). 	Nurses and their supervisors (148)
Factors Affecting Burnout, Work Engagement, and Well-being/Stress Response (n = 5)	Separation between Work and Home Life	<ul style="list-style-type: none"> - Lack of separation between work and home life can result in increased work burnout and reduced work engagement for introverts (Baer et al., 2016). 	Crowdsourcing marketplace employees (509)
	Stress	<ul style="list-style-type: none"> - Those with unstable introverted personalities feel stronger burnout when they face stress (Yao et al., 2018). 	Nurses (860)
	Workplace Conflict	<ul style="list-style-type: none"> - Workplace conflict adversely affects well-being, especially for introverts. - Conflict should be considered as a contributing factor to employee well-being in organizations with high rates of turnover, sick leave, and absenteeism (Dijkstra et al., 2005). 	Nursing and ancillary staff (481)
	Workplace Intrusions	<ul style="list-style-type: none"> - Introverts were less stressed in response to workplace intrusions (unexpected interpersonal contact that disrupts workflow) compared to extraverts. - Practitioners and managers should structure office environments to maximize employee health and well-being based on individual personalities and preferences (Rogers & Barber, 2019). 	University faculty and staff (897)

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Albert, M. N., Dodeler, N. L., Couture, M. M., & Michaud, N. (2023). L'autopraxéographie, une méthode pour construire des savoirs à partir de son expérience dans une perspective complexe et interdisciplinaire. *Journal of Interdisciplinary Methodologies and Issues in Sciences*, 11(Subject Area 1: Interdisciplinarity as a field of research). Allport, G. W. (1937). *Personality: A psychological interpretation*. Holt.
- Albert, M. N., & Perouma, J. P. (2017). The dialogue: An essential component to consider "organization as a community of persons". *Humanistic Management Journal*, 2(1), 37-55.
- Albert M.N. et Couture M.M. (2013a). La légitimation de savoirs issus de récits autobiographiques dans une épistémologie constructiviste pragmatique. *Recherches qualitatives*, 32 (2), 175-200. <https://doi.org/10.7202/1084627ar>.
- Albert M.-N. et Couture M.-M. (2013b). The Support to an Entrepreneur : From Autonomy to Dependence. *Sage Open*, 3(2). <https://doi.org/10.1177/2158244013492779>
- Anand, S., Hu, J., Liden, R. C., & Vidyarthi, P. R. (2011). Leader-member exchange : Recent research findings and prospects for the future. *The Sage handbook of leadership*, 311-325.
- Avenier, M. J., & Gavard-Perret, M. L. (2012). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. In " Méthodologie de la recherche en sciences de gestion- Réussir son mémoire ou sa thèse en science de gestion", de ML Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon and A. Jolibert, 11-62.
- Bah, T., Ndione, L.C., Thiercelin, A. (2015). *Les récits de vie en sciences de gestion:orientations épistémologiques et méthodologiques*, EMS Editions
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.

- Bauer, T. N., Erdogan, B., Liden, R. C., & Wayne, S. J. (2006). A longitudinal study of the moderating role of extraversion : Leader-member exchange, performance, and turnover during new executive development. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 298–310. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.2.298>
- Bauer, T. N. et S. G. Green (1996), “Development of Leader-Member Exchange : A Longitudinal Test”, *Academy of Management Journal*, 39 : 6, 1538-1567
- Beaud, J.-P. (2009). L'échantillonnage. Dans Gauthier, B. (dir.) *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*, 5e éd. (pp.), Presses de l'Université du Québec
- Cain, S. (2012). *Quiet: The power of introverts in a world that can't stop talking*. Crown.
- Bergeron, M. & Montani, F. (2022). Le rôle modérateur de l'échange leader-membre pour protéger le potentiel d'implication au travail en présence de stressseurs. *Humain et Organisation*, 7(1), 17–29. <https://doi.org/10.7202/1089954ar>
- Bergeron, M., Méthot, N., Marceau, E., & Lapostolle, L. (2024). *Conduite responsable et éthique de la recherche collégiale, le guide*.
- Booyesen, L. A. E. (2019). Inclusive leadership in diverse teams: A focus on introverted individuals. *Journal of Management Studies*, 56(4), 745-763.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Van Den Heuvel, M. (2015). Leader-member exchange, work engagement, and job performance. *Journal of managerial psychology*, 30(7), 754-770.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., Sleebos, D. M., & Maduro, V. (2014). Uncovering the underlying relationship between transformational leaders and followers' task performance. *Journal of Personnel Psychology*.
- Breukelen, W. V., Schyns, B., & Blanc, P. L. (2006). Leader-member exchange theory and research : accomplishments and future challenge. *Leadership*, 2(3), 295-316. doi :10.1177/1742715006066023
- Buengeler, C., Piccolo, R. F. et Locklear, L. R. (2020). Différenciation LMX et résultats de groupe : un cadre et une revue s'appuyant sur les informations sur la diversité du groupe. *Journal de gestion*, 47(1), 260-287. <https://doi.org/10.1177/0149206320930813> (Travail original publié en 2021)
- Burrick, D. (2010). Une épistémologie du récit de vie, *Recherches qualitatives*, (8), 7-36.

- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, pp. 687-732). Consulting Psychologists Press.
- Calkins SD (2012). Le tempérament et son impact sur le développement de l'enfant : commentaires sur Rothbart, Kagan, Eisenberg et Schermerhorn et Bates. Dans : Tremblay RE, Boivin M, Peters RDeV, eds. Rothbart MK, éd. Thème. *Encyclopédie sur le développement des jeunes enfants* [en ligne]. <https://www.enfant-encyclopedie.com/temperament/selon-experts/le-temperament-et-son-impact-sur-le-developpement-de-lenfant-commentaires>.
- Cain, S. (2012). *Quiet: The power of introverts in a world that can't stop talking*. Crown Publishers.
- Chaker, N. N., Habel, J., Hartmann, N. N., Johannsen, F., & Rusche, H. (2024). Quiet sellers: When introversion drives salesperson performance. *Journal of Retailing*, 100(3), 456-474.
- Costa, P. T., Jr., & McCrae, R. R. (1988). Personality in adulthood: A six-year longitudinal study of self-reports and spouse ratings on the NEO Personality Inventory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(5), 853-863.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of management annals*, 11(1), 479-516.
- Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention*. HarperCollins.
- Davidson, I. J. (2020). Personal politics: The rise of personality traits in the century of eugenics and psychoanalysis. [https://yorkspace.library.yorku.ca/server/api/core/bitstreams/5367e9b8-52ea-4320-9064-Delalande, J. \(2010\). *Enfants et jeunes dans les espaces du quotidien* \(1-\). Presses universitaires de Rennes. <https://doi.org/10.4000/books.pur.2714402ecb0a39eff/content>](https://yorkspace.library.yorku.ca/server/api/core/bitstreams/5367e9b8-52ea-4320-9064-Delalande, J. (2010). Enfants et jeunes dans les espaces du quotidien (1-). Presses universitaires de Rennes. https://doi.org/10.4000/books.pur.2714402ecb0a39eff/content)
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour*. New York, NY : Plenum.
- Demerouti, E., & Cropanzano, R. (2010). From thought to action : Employee work engagement and job performance. Dans A. B. Bakker (Ed.) & M. P. Leiter, *Work engagement : A handbook of essential theory and research* (p. 147–163). Psychology Press. Eatough, E.

- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership : a critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A metaanalysis of antecedents and consequences of leader-member exchange : integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759.
<https://doi.org/10.1177/0149206311415280>
- Eysenck, H. J. (1952). The structure of human personality. Methuen.
- Enriquez, E. (2003). Le récit : déprise de l’histoire individuelle, construction d’une épopée du sujet et intervention dans l’histoire collective. Dans J. Leahey, & C. Yelle (Éds), *Histoires de liens, histoires de vie. Lier, délier, relier* (pp. 87-102). Paris : Le Harmattan
- Erdogan, B., & Enders, J. (2007). Support from the top: supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationships. *Journal of applied psychology*, 92(2), 321.
- Fatima, T., Raja, U., Malik, M. A. R., & Jahanzeb, S. (2020). Leader–member exchange quality and employees job outcomes: A parallel mediation model. *Eurasian Business Review*, 10(2), 309-332.
- Firdion, J.M. (2012). Les techniques d’enquête. Dans Paugam S (dir.) *L’enquête sociologique* (pp.). Presses universitaires de France.
- Gagnon, M., Beaudry, C. & Deschenaux, F. (2019). « Prendre soin » des participants lors d’entretiens réalisés en contexte de recherches sensibles. *Recherches qualitatives*, 38(2), 71–92.
- Gaulejac (de), V. (1999). L’histoire en héritage : roman familial et trajectoire sociale. Paris : Desclée de Brouwer.
- Gavard-Perret, M.L., Gotteland, D, Jolibert, A. et Haon, C, (dir.), *Méthodologie de la recherche en sciences de la gestion*. (pp.6-45). Pearson France.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory : correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.
<https://doi.org/10.1037//0021-9010.82.6.827>

- Graen, G. B. (1976). Role-making processes within complex organizations. In Dunnette, M. D., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Ed., 1201-1245). Chicago, IL : Rand McNally.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. In Cummings, L. L. ; Staw, Barry M., *Research in Organizational Behavior* (9, 175-208).
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership : Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247.
- Graen, G. B., Hui, C., & Taylor, E. A. (2006). Experience-based learning about LMX leadership and fairness in project teams : A dyadic directional approach. *Academy of Management Learning & Education*, 5(4), 448-460.
- Grant, A. M., Gino, F., & Hofmann, D. A. (2011). Reversing the extraverted leadership advantage: The role of employee proactivity. *Academy of management journal*, 54(3), 528-550.
- Grant, A. (2013). *Give and take: Why helping others drives our success*. Viking.
- Grant, A.M. (2013) Rethinking the Extraverted Sales Ideal: The Ambivert Advantage. *Psychological Science*, 24, 1024-1030. <https://doi.org/10.1177/0956797612463706> (Original work published in 2013).
- Gürler, M., & Şimşek, Y. (2018). Analyzing the impact of leader member exchange on employee voice: the school principal as a leader and the teacher as a member. *European Journal of Education Studies*.
- Hobeila, S. (2018). L'éthique de la recherche. Dans Karsenti, T. et Savoie-Zajc, L. (dir.). *La recherche en éducation : Étapes et approches*. 4e édition- (pp. 51-84). Les Presses de l'Université de Montréal.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.
- Hardianto, H., & Sari, V. P. (2021). Leader-member exchange in educational institutions. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, 13(2), 1088-1096.
- [https://psychanalyse.com/pdf/L%20ACCEPTATION%20DE%20SOI%20\(11%20Pages%20-%201,3%20Mo\).pdf](https://psychanalyse.com/pdf/L%20ACCEPTATION%20DE%20SOI%20(11%20Pages%20-%201,3%20Mo).pdf)
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 92(1), 269.

- Inness, M., Turner, N., Barling, J., & Stride, C. B. (2010). Transformational leadership and employee safety performance : a within-person, between-jobs design. *Journal of occupational health psychology*, 15(3), 279.
- J Nath. (2023). Development and Standardization of Personality Inventory to Study Personality Among Undergraduate Students in West Bengal-
pdfs.semanticscholar.org
- Juliet Herbert, Leticia Ferri, Brenda Hernandez, Isaias Zamarripa, Kimberly Hofer, Mir Sohail Fazeli, Iryna Shnitsar & Kald Abdallah. (2023). *Personality diversity in the workplace: A systematic literature review on introversion*, *Journal of Workplace Behavioral Health*, 38 :2, 165-187, DOI : 10.1080/15555240.2023.2192504
- Jung, C. G. (1921). *Psychological types*. Princeton University Press.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). Wiley.
- Kahnweiler, J. B. (2013). *The introverted leader: Building on your quiet strength*. Berrett-Koehler Publishers.
- Khalili, A. (2018). Creativity and innovation through LMX and personal initiative. *Journal of Organizational Change Management*, 31(2), 323-333.
- Kiradoo, G. (2022). Diversity, equity, and inclusion in the workplace: strategies for achieving and sustaining a diverse workforce. *Advance Research in Social Science and Management, Edition, 1*, 139-151
- Lai, J. Y., Chow, C. W., & Loi, R. (2018). The interactive effect of LMX and LMX differentiation on followers' job burnout : Evidence from tourism industry in Hong Kong. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(12), 1972-1998.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of applied psychology*, 78(4), 662.
- Liden, R. C., Erdogan, B., Wayne, S. J. et Sparrowe, R. T. (2006). Échange, différenciation et interdépendance entre les membres du leader: implications pour la performance individuelle et de groupe. *Journal du comportement organisationnel*, 27(6), 723-746. doi :10.1002/job.409
- Lyons, B. D., Moorman, R. H., & Mercado, B. K. (2019). Normalizing mistreatment? Investigating dark triad, LMX, and abuse. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(3), 369-380.

- Mat Tayab, N. A. (2012). *Personality Extrovert-Introvert and Career Trends among Rural Students*. Doctoral dissertation, Faculty of Education and Human Development, Sultan Idris Education University.
- M Arip, MN Hidayu, NH Ibrahim, NS Husin. (2017) *Validity and reliability development of extrovert and introvert personality inventory among university students*. International Journal of Academic Research in Business and Social ...,
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader–Member Exchange (LMX) and Performance: A Meta-Analytic Review. *Personnel Psychology*, 69(1), 67-121. doi:10.1111/peps.12100
- M Laforce, T. (2023). Énoncé de politique des trois conseils: éthique de la recherche avec les êtres humains (2022).
- McCarthy J. (1977) Epistemological Problems of Artificial Intelligence. Proceedings IJCAI 77. Cambridge, MA. Repris dans : Brachman R.J., Levesque H.J. (eds) (1985) *Readings in knowledge communication* (pp.23-30). Los Altos : Maorgan Kaufmann.
- Mubarak, M. E. M. (2015). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace*. SAGE Publications.
- M.-J. Avenier, M.-L. Gavard-Perret. (2012) Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. In " Méthodologie de la recherche en sciences de gestion- Réussir son mémoire ou sa thèse en science de gestion", de ML Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon and A. Jolibert, Pearson Education Universitaire, pp. 11-62, 2012.
- Nisbett, R. E. (2003). *The geography of thought: How Asians and Westerners think differently... and why*. Free Press
- Petric, D. (2022) *Le spectre introverti-ambiverti-extraverti*. *Journal ouvert de psychologie médicale*, 11, 103-111. DOI : 10.4236/ojmp.2022.113008.
- Piaget, J. (1967). *Logique et connaissance scientifique*.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*
- Tajfel, H., Turner, J. C., Austin, W. G., & Worchel, S. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. *Organizational identity: A reader*, 56(65), 9780203505984-16.
- , 55(1), 68-78.

- Saeed, B. B., Afsar, B., Cheema, S., & Javed, F. (2019). Leader-member exchange and innovative work behavior: The role of creative process engagement, core self-evaluation, and domain knowledge. *European Journal of Innovation Management*, 22(1), 105-124.
- Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (1997). Process and structure in leader-member exchange. *Academy of Management Review*, 22(2), 522-552
- Sun, Y., Yang, H., Qian, C., Jiang, Y., Luo, X., & Wu, X. (2022). Voice endorsement and employee safety voice behavior in construction projects: The mediating role of leader-member exchange. *International journal of environmental research and public health*, 19(6), 3374.
- Thiétart, R. A. (2014). *Méthodes de recherche en management-4ème édition*. Dunod.
- Turner, J. C., & Tajfel, H. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. *Psychology of intergroup relations*, 5, 7-24.
- Turner, N., Barling, J., & Zacharatos, A. (2002). Positive psychology at work. *Handbook of positive psychology*, 52, 715-728.
- Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., Lowe, K. B., & Carsten, M. K. (2014). Followership theory: A review and research agenda. *The leadership quarterly*, 25(1), 83-104.
- Van Dyne, L., Jehn, K., & Cummings, A. (2002). Differential Effects of Strain on Two Forms of Work Performance: Individual Employee Sales and Creativity. *Journal of Organizational Behavior*, 23(1), 57-74. <https://doi.org/10.1002/job.127>
- Van Edwards, V. (2022). *Qu'est-ce qu'un ambiverti ? La science des gens*. <https://www.scienceofpeople.com/ambivert/>
- Vansteenkiste, M., Lens, W., De Witte, S., De Witte, H., & Deci, E. L. (2004). The 'why' and 'why not' of job search behaviour: their relation to searching, unemployment experience, and well-being. *European journal of social psychology*, 34(3), 345-363.
- Wijaya, N. H. S. (2019). Proactive personality, LMX, and voice behavior: employee-supervisor sex (Dis) similarity as a moderator. *Management Communication Quarterly*, 33(1), 86-100.
- Yao, Y., Zhao, S., Gao, X., An, Z., Wang, S., Li, H., ... Dong, Z. (2018). General self efficacy modifies the effect of stress on burnout in nurses with different personality types. *BMC Health Services Research*, 18(1), 667. doi:10.1186/s12913-018-3478-y

Yukl, G. (1989). *Leadership in Organization* (2nd Ed.). Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.

