Management

PAYS :France
PAGE(S) :58-61
SURFACE :314 %
PERIODICITE :Mensuel

DIFFUSION :77031
JOURNALISTE :Julie Krassovsky

► 1 avril 2019 - N°273

L'intelligence collective sur le divan

Comment faire naître une collaboration performante ? Entre théorie et pratique, les réponses de la psychologie cognitive.

Gérer des individualités, des compétences et des désirs différents : l'exercice est loin d'être simple. C'est pourtant le rôle du manager, qui doit orienter efficacement le travail des uns et des autres vers un même objectif. Une mission heureusement facilitée par une meilleure compréhension de nos mécanismes cérébraux. Déjà, en 2010, une équipe de chercheurs menée par le Centre pour l'intelligence collective du MIT s'interrogeait sur les ressorts d'une collaboration performante. Leur étude avait démontré que la réflexion d'un groupe de personnes se révèle, dans certains cas, plus efficace que celle des individus pris isolément. Mais, contrairement à un préjugé tenace, la pertinence de ce travail collectif ne résulte pas de la somme des intelligences individuelles. Au contraire, rassembler des experts de haut niveau autour d'une table fait naître des enjeux de pouvoir susceptibles de nuire au fonctionnement du groupe ! Exit aussi la bonne ambiance au sein de l'équipe, laquelle s'avère peu efficiente sur la qualité du résultat, tout comme la motivation des collaborateurs. Les facteurs les plus déterminants d'une bonne intelligence collective résident dans la sensibilité sociale des participants (empathie, ouverture d'esprit), dans leur capacité à s'écouter entre eux, mais aussi dans la parité femmes-hommes. Si les managers n'ont pas toujours la main sur la composition de leur équipe pour concocter ce cocktail gagnant, ils peuvent agir sur l'environnement de travail afin de favoriser cette fameuse intelligence collective. Entre théorie et pratique, voici quelques idées pour faire émerger une collaboration performante.

Créer de la sécurité émotionnelle

«La collaboration n'est pas forcément naturelle en entreprise et au sein des organisations en général», constate Eric Singler, directeur général du groupe BVA et auteur de *Nudge Management* (Pearson France, 2018). Bien sûr, l'homme a besoin de lien social mais, dans le champ professionnel, il a aussi tendance à rester sur son quant-à-soi. Difficile, en particulier pour les cadres, de gommer le crédit lié à leur position hiérarchique et à leur statut pour coopérer, tout simplement.

/ La théorie / Cette forme de retrait social s'explique par un biais que nous avons tous : l'aversion au risque. Pour le décrire simplement : un humain préférera toujours gagner 50 euros à coup sûr plutôt que 100 avec une chance sur deux. En entreprise,

Tous droits de reproduction réservés

Management

PAYS :France
PAGE(S) :58-61
SURFACE :314 %
PERIODICITE :Mensuel

DIFFUSION :77031
JOURNALISTE :Julie Krassovsky

► 1 avril 2019 - N°273

NEURONES MIROIRS, LA FORCE DE L'EXEMPLE

Cette famille de neurones s'avère essentielle aux processus d'imitation et donc à l'apprentissage. Ces neurones pourraient également être impliqués dans la compréhension des autres et permettre de mieux appréhender leur comportement. Un rôle essentiel sur lequel le manager doit s'appuyer. Prenez l'exemple des réunions d'équipe. Au lieu de vous agacer sur les retards systématiques de quelques collaborateurs et plutôt que d'envisager un recadrage qui vous rebute et risque de les braquer, puisez dans cet effet magique des neurones miroirs. Pour les activer, veillez à commencer chacune de vos réunions à l'heure prévue, sans attendre les retardataires. Ne les critiquez pas lorsqu'ils entrent dans la salle. Ne dérogez pas à cette règle et vous verrez qu'en peu de temps ils imiteront votre ponctualité et celle du reste de l'équipe.

la coopération représente une forme de prise de risque. Pour contrer ce biais, les études ont mis en avant l'importance du concept de sécurité psychologique. En 2017, Google lançait ainsi une vaste étude pluridisciplinaire auprès de 180 équipes. Parmi les cinq facteurs clés identifiés comme moteurs d'un collectif performant, la sécurité psychologique arrivait en tête. Le manager se doit donc de chasser les incertitudes.

/ La pratique / «Il ne faut pas sortir les collaborateurs brutalement de leur zone de confort, au risque de les inhiber voire, pour certains, de les agresser», assure Erwan Devèze, directeur de Neuroperformance Consulting. Comment ? En les rassurant déjà sur leur zone de compétence. Sans en abuser, fixez de petits objectifs individuels à chacun de vos collaborateurs et accompagnez-les, si besoin, dans leur réalisation. Valorisez ensuite collectivement les missions accomplies. Dans le jargon managérial, on appelle cela les *quick wins*, des victoires rapides qui motivent et surtout tranquillisent les collaborateurs dans ce qu'ils savent faire. La reconnaissance est en effet un puissant stimulateur de dopamine. En tant que manager, il vous appartient donc de créer les conditions de cette sécurité psychologique. Au quotidien cela se double d'une attitude ouverte. «Affirmez que vous tenez à ce que tout le monde puisse s'exprimer, rappelle Eric Singler. En groupe, ne critiquez jamais une idée, faites en sorte de distribuer la parole et surtout écoutez-la.»

Connaître ses collaborateurs

/ La théorie / Le cerveau humain prend en moyenne 35 000 décisions par jour *(lire page 116)*, mieux vaut donc distinguer ce qui guide nos choix. Pour Pierre Moorkens, président de l'Institut du neurocognitivisme, qu'il a fondé avec Jacques Fradin, médecin et thérapeute cognitif et comportemental, «il faut déjà disposer d'une grille de lecture des comportements pour comprendre son propre état d'esprit et celui des autres». Pour le coach, nous fonctionnons selon quatre gouvernances. La première est instinctive et renvoie à nos fonctions primaires (boire, manger, dormir). La seconde est grégaire. Elle impose une hiérarchie entre les individus et développe notre notion du manque ou du trop-plein de confiance en soi. Puis vient la gouvernance émotionnelle (mode limbique), siège de nos savoirs, de nos apprentissages et de nos certitudes, parfois aussi de notre stress et de notre résistance au changement. La quatrième gouvernance est adaptative. «C'est là, précise Pierre Moorkens, que réside la dimension de la nuance, de la relativité, de la souplesse, etc.»

/ La pratique / Un collaborateur qui manifeste du stress en raison d'une modification que vous avez apportée à son programme de travail aura tendance à se réfugier dans le mode émotionnel. Il ne sera donc pas en mesure de prendre les bonnes décisions. «Le stress est un inhibiteur d'intelligence, la priorité est alors de faire de la communication adaptée», conseille Pierre Moorkens. Faites-le parler de ce qui l'angoisse dans ce changement. S'il est plutôt dans la colère, dites-lui que vous le comprenez : cette seule déclaration suffit parfois à ramener le calme. S'il semble découragé, prenez tout simplement le temps de l'écouter. A contrario, les membres de votre équipe que vous identifiez comme étant plutôt dans la dominance (mode grégaire) réclament de votre part une posture différente. Restez neutre, rappelez la règle de fonctionnement de l'équipe, ne vous justifiez pas et référez-vous si possible à des règles et à des convenances formelles internes à l'entreprise.

Pour mieux connaître votre équipe, surtout si vous venez d'en prendre la direction, la coach Brigitte Dubreucq conseille de «vous inspirer des questionnaires de dynamique comportementale». Appelés aussi questionnaires de personnalité, «ce type d'enquête est très utile pour savoir à quoi vos collaborateurs accordent de la valeur», avance la présidente de Coherens. Quelques exemples de ces questionnaires sont facilement accessibles en ligne.

Tous droits de reproduction réservés

Management

PAYS :France
PAGE(S) :58-61
SURFACE :314 %
PERIODICITE :Mensuel

DIFFUSION :77031
JOURNALISTE :Julie Krassovsky

► 1 avril 2019 - N°273

Passer en mode défi

/ La théorie / Comment impliquer vos collaborateurs dans un projet nouveau ? C'est simple : aidez-les à activer leur intelligence adaptative. «Le cerveau cherche toujours la stratégie optimale pour résoudre un problème. Ce travail active le cortex préfrontal, qui joue un rôle important dans l'adaptation à des situations nouvelles ou complexes», précise Jérémy Lamri, titulaire d'un doctorat en sciences cognitives et responsable du département innovation et prospective chez JobTeaser. En gros : le cerveau de vos coéquipiers adore les challenges, à condition qu'il ne se sente pas menacé. A vous de le stimuler !

/ La pratique / Pour mobiliser vos troupes, lancez-leur des défis. Et faites-les entrer en mode résolution de problème. Votre art de renvoyer un feed-back positif favorisera l'esprit critique et la capacité à communiquer de chacun. En entretien d'étape sur un projet, «laissez votre collaborateur exprimer lui-même ce qui a marché ou pas, conseille Jeremy Lamri. Cette auto-évaluation active son cortex préfrontal». Surtout ne le censurez pas : vous risquez de le voir se refermer comme une huître. Engagez aussi la créativité et la coopération par des réunions d'équipe sur un problème donné. «Par exemple, si l'un de vos fournisseurs vous quitte, posez des questions ouvrantes : et si on allait chercher un fournisseur dans un autre pays ? Qu'en pensez-vous ? Questionnez ensuite le pourquoi de la réaction de vos collaborateurs : qu'est-ce qui est important pour vous dans cette action ? Quel serait son impact sur votre travail ? Comment transformer ce problème en objectif ? Si vous étiez sûr de réussir que feriez-vous ? Toutes ces interrogations poussent à la réflexion collective», détaille Pierre Moorkens. Et si le temps presse, au mieux, vous aurez trouvé une solution adaptée, au pire, une solution que vous assumerez collectivement !

AVANT LE POST, LE PRE-MORTEM

Inventé par le psychologue américain Gary Klein, l'outil du pre-mortem *(lire page 179)* s'appuie sur un constat : «Nous sommes peu créatifs quand il s'agit d'imaginer l'avenir, nous le sommes beaucoup plus lorsqu'il nous faut inventorier le passé», explique le spécialiste de la prise de décision Olivier Sibony *(lire page 80)*. Pour mettre une équipe sur la voie d'une bonne décision, l'utilisation de ce biais cognitif permet de se projeter dans un avenir... inspiré du passé. En pratique, il s'agit d'anticiper toutes les problèmes qui feraient qu'un projet, un produit, un service pourrait échouer, afin qu'elles n'arrivent pas. Chaque membre de l'équipe liste les causes possibles de l'échec et les classe par ordre d'importance. Puis, pour chaque problème, trouvez une ou deux solutions préventives à mettre en place. «Cela permet d'identifier les risques, poursuit Olivier Sibony. Charge ensuite à l'équipe de décider de les prendre ou non. Elle met aussi au jour des aspects qu'on n'avait pas envisagés et, dans ce cas, il faut peut-être revoir le processus de décision.»

Contrer les biais négatifs

/ La théorie / Notre cerveau enregistre plus souvent ce qui est positif dans sa mémoire à court terme et ce qui est négatif dans sa mémoire à long terme. Une façon pour nos ancêtres préhistoriques de se souvenir des dangers qu'ils affrontaient au quotidien, afin de rester toujours sur leurs gardes ! «Ce biais de négativité nous fait nous sentir en danger. Or, quand on veut combler des faiblesses, on perd de l'énergie. Il faut donc pouvoir contrebalancer cet effet», remarque Stéphanie Noncent, coach certifiée et fondatrice d'Opteamind.

/ La pratique / Donnez toujours une part supplémentaire au positif. Identifiez le talent de vos collaborateurs plutôt que leurs défauts. «J'organise souvent des réunions d'équipe où chaque participant expose ses deux ou trois forces, ensuite s'engage un partage de points de vue entre eux», explique la coach. Au quotidien, le manager doit également lutter contre son propre biais d'excès de confiance en soi. Non, il n'est pas le seul à pouvoir résoudre un problème, il doit donner l'occasion à ses collaborateurs de proposer des actions. Attention également au biais de stéréotype : ce n'est pas en vous entourant de collègues performants ou qui vous ressemblent que vous trouverez forcément la meilleure issue à une crise. Suivie par J. F. Kennedy au début de son mandat, cette stratégie a débouché sur le calamiteux épisode de l'invasion manquée de Cuba... Mais le président américain a su réagir rapidement en faisant appel à des collaborateurs ne partageant pas systématiquement son avis. Enfin, sollicitez les neurones miroirs *(lire encadré page 59)* de vos équipiers en adoptant un comportement exemplaire. «L'intelligence collaborative s'appuie sur le cerveau social. Les neurones miroirs

Tous droits de reproduction réservés

Management

PAYS :France
PAGE(S) :58-61
SURFACE :314 %
PERIODICITE :Mensuel

DIFFUSION :77031
JOURNALISTE :Julie Krassovsky

► 1 avril 2019 - N°273

génèrent l'envie d'avancer», précise David Destoc, directeur du cabinet d'accompagnement au changement Oasys Mobilisation. Plus vous vous montrerez empathique, positif, confiant, ponctuel, plus votre équipe sera influencée par cette attitude et s'efforcera de l'imiter. Attention, ça marche aussi si vous êtes agressif, arrogant, méprisant et toujours en retard !

Organiser des réunions inclusives

/ La théorie / Par le biais des neurones miroirs, notre cerveau se forme et grandit au contact de l'autre. Cela signifie, d'une part, qu'un fonctionnement en silo risque de ne pas vraiment faire avancer les choses dans votre entreprise. Et que, d'autre part, en réunion, vous avez tout intérêt à vous appuyer sur quelques mécanismes cognitifs tels que le besoin d'empathie, l'écoute et la contradiction, pour améliorer la prise de décision collective.

/ La pratique / Lors d'une réunion, «commencez toujours par le sujet et non par l'objet», insiste David Destoc. Le sujet, ce sont les gens autour de la table : prenez quelques minutes pour laisser chacun raconter comment il se sent, où en est son travail… «Chaque réunion doit inclure une participation individuelle et une synthèse collective», ajoute Olivier Sibony, professeur affilié de stratégie à HEC Paris et spécialiste de l'application des sciences cognitives dans la prise de décision *(lire page 76)*. Il propose, par exemple, de commencer une réunion en utilisant la technique du mémo. Ecrivez un court mémo sur la décision à prendre et donnez-le à chaque participant en début de réunion. Demandez à chacun d'y noter ce qu'il en pense. Chacun lit ensuite ce qu'il a couché sur le papier et la discussion débute. «Vous engagez ainsi les collaborateurs à donner leur avis sans être influencés par les opinions des autres ou par la vôtre», commente Olivier Sibony. Une bonne façon de se dégager de la pensée moutonnière propre aux effets de groupe. *

➻ Par Julie Krassovsky

Tous droits de reproduction réservés