

**OPINION**

Non, tout ne va pas plus vite aujourd'hui!

**INTERVIEW**

L'hydrogène, l'or de demain

**VIE PRIVÉE**

Le reverse mentoring appliqué aux ados

**ENTREPRENDRE**

Monter un business en famille, est-ce une bonne idée?

**REPORTAGE**

Quand La Poste met le paquet...

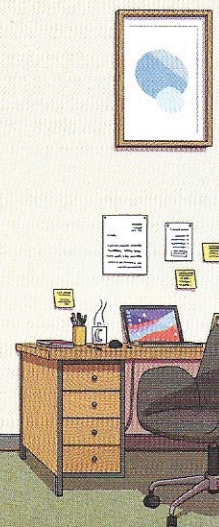
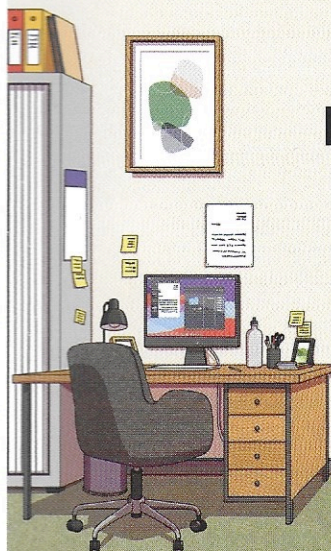
FATIGUE, PERTE DE SENS,  
INQUIÉTUDE FACE À L'AVENIR...

# REMOTIVEZ VOUS!

ET PROFITEZ DE LA CRISE  
POUR **REBONDIR**

+

**TOUS ENSEMBLE**  
**MISER SUR**  
**L'INTELLIGENCE**  
**COLLECTIVE**  
PARCE QU'ON EST  
PLUS FORTS À PLUSIEURS  
POUR AFFRONTER  
TOUTES LES SITUATIONS



**Le magazine coach pour progresser dans son job**

••• postule que les intelligences réunies de plusieurs personnes forment une intelligence collective supérieure à la somme des facultés individuelles. A une condition : que chacun puisse s'exprimer en toute indépendance, sans influence. Or libérer sa parole au sein de l'entreprise n'a rien d'évident. Nous sommes victimes du biais de l'aversion au risque. En sortant de notre zone de confort, «la peur, cette émotion à laquelle nous sommes tous sensibles, représente une charge cognitive qui nous rend moins disponibles pour imaginer», explique le professeur de neurologie Philippe Damier, coconcepteur du jeu de cartes *Chasseur de biais*, destiné aux managers.

Quand elle ne nous inhibe pas, cette appréhension risque de favoriser un autre biais, celui de conformité. Par crainte de faire des vagues, nous cherchons le consensus. La parade ? Assurer un climat de confiance dans le groupe, en proscrivant notamment tout jugement de valeur sur chaque idée émise. Selon les études menées notamment chez Google (le projet re:work, lancé en 2012 et portant sur 180 équipes), la sécurité psychologique, entendue comme «la capacité à s'exprimer et à prendre des risques ou à se mettre en situation de vulnérabilité face aux autres», est le premier facteur de performance collective.

### Mélanger les profils

«Pour être efficace, le groupe doit être suffisamment diversifié», rappelle le professeur de neurologie Philippe Damier. Ce n'est pas parce que vous avez constitué une dream team d'experts de haut vol que sa capacité à résoudre un problème sera meilleure. Cette homogénéité risque même de créer des rivalités qui paralyseront la dynamique. Il ne s'agit donc pas tant de multiplier les compétences, en espérant que chacun soit en mesure d'apporter une contribution judicieuse, que de mélanger les sensibilités. Des scientifiques du Centre d'intelligence collective du MIT cherchant à calculer le quotient intellectuel d'un groupe ont ainsi démontré que la mixité des genres en accroissait le score. Simplement parce que les femmes ont une intelligence émotionnelle, une empathie et une capacité d'écoute plus développées, ce qui favorise les échanges. Tout aussi pertinente, la présence de personnes en situation de handicap intellectuel. «Elles apportent un regard divergent très enrichissant», témoigne Christelle Mescolini.

Autre critère suggéré par Yves le Bihan, chercheur associé à la chaire Essec du changement, celui de la complémentarité des biais cognitifs de chacun afin de neutraliser leurs effets. Il existe pas moins de 188 biais ! Mais les plus prégnants, sélectionnés par *Chasseur de biais*, sont au nombre de 32. Vous ne

pouvez pas intervenir sur la constitution du groupe ? Multipliez les angles d'attaque sur un sujet pour faire émerger des points de vue inattendus

### Pratiquer le questionnement itératif

Réfléchir ensemble, c'est d'abord se poser les bonnes questions pour bien définir les enjeux. Olivier Zara préconise d'entamer la première réunion par une salve de 25 à 50 questions. De préférence ouvertes, du genre «comment faire différemment» ou «et si le produit X n'existait plus»... «On est en quête de verbatim qui favoriseront les échanges», explique Martin Duval. Ce spécialiste de l'intelligence collective de masse prévient : si vous voulez mobiliser en ligne le plus grand nombre de parties prenantes, évitez le questionnaire, trop long, trop lourd. «Ce n'est pas un sondage !» Préférez les cycles courts et itératifs en mettant dans la boucle les synthèses au fur et à mesure. L'objectif ? Alimenter la dynamique du forum. Les contributeurs sont en général de trois niveaux, observe-t-on chez Bluenove : les actifs (qui publient le contenu de départ), les réactifs et les apprenants.

### Distribuer la parole

«Le cœur du réacteur, c'est le tour de table», insiste Olivier Zara. Sans cet exercice, pas d'intelligence collective, confirment les experts du MIT. Le rôle du facilitateur y est essentiel. C'est lui qui énonce les règles et en assure le respect. Il peut proposer de commencer la réunion par un mémo écrit. Chacun couche sur le papier sa contribution au sujet. L'avantage ? «Les participants sont engagés à donner leur avis sans être influencés par celui des autres», souligne Olivier Sibony, professeur affilié de stratégie à HEC Paris et spécialiste de l'application des sciences comportementales à la prise de décision.

Christelle Mescolini, chez Acidu, distribue volontiers la parole en cercle. Les participants expriment successivement une idée à la fois. Chaque tour de parole est l'occasion pour le facilitateur de rebondir sous forme de questions jusqu'à faire émerger de nouvelles propositions. Personne ne coupe ni ne monopolise la parole. La règle : les participants prennent position sur chaque proposition. «Cela oblige à être attentif», explique Olivier Zara, qui a mis au point une technique de sprint digital, bien

moins chronophage qu'un tour de table. Un temps de discussion orale clôture la session. L'occasion d'argumenter ses choix et d'exprimer ses émotions.

### Provoquer la contradiction

Ne cherchez pas à assurer une bonne ambiance au sein du groupe. Cela s'avère peu efficace en matière de résultat. A l'inverse, «cultivez la contradiction», exhorte Olivier Sibony. En incitant chacun à exprimer ses désaccords. Proposez de jouer alternativement l'avocat du diable et celui de la défense. «Un bon moyen d'identifier les éléments prouvant l'inverse de la pensée dominante», décrypte Yves le Bihan. Pour exercer sa flexibilité cognitive et s'ouvrir à des idées différentes, rien de tel que la pratique de l'auto-critique. Faites le test : nous sommes tous plus ou moins victimes d'un excès de confiance qui nous fait surestimer nos capacités, au risque d'entraver notre empathie. Autre travers, particulièrement répandu en cette période de doute : le biais de confirmation. Nous accordons plus de crédit aux faits et aux chiffres qui corroborent nos idées. Certains seront aussi tentés de favoriser une proposition en fonction de l'aura de la personne qui la soutient. Pour déjouer ce biais du champion, il est impératif d'exclure le chef d'équipe des tours de parole et de ne le faire intervenir qu'en dernier, au moment de la synthèse.

### Hybrider les idées

Le management participatif consiste à juxtaposer des idées, comme si l'on débattait face à un mur de Post-it. L'intelligence collective, elle, «permet de combiner et d'hybrider deux idées», analyse Olivier Zara. La condition ? Ecouter et/ou lire avec une grande concentration. Etre réceptif à ce que dit l'autre et l'encourager à exprimer ce qu'il n'ose pas formuler. «Cela suppose de considérer a priori que l'idée va être intéressante ; pour y accorder un maximum d'attention», insiste le consultant. Il faut aussi savoir se taire et être patient en s'accordant du temps. Car, selon cet expert, l'hybridation ne commence qu'au bout de dix à quinze minutes de discussion.

### Imaginer l'imprévisible

Dans les situations complexes, personne ne sait avec certitude ce qu'il faut faire. Au décideur de le souligner dès le début du processus. Cet acte d'humilité va susciter de l'engagement et de la confiance. Mais s'il faut parfois attendre plusieurs mois pour juger de la pertinence d'une décision, la méthode appelée pre-mortem se révèle précieuse pour imaginer l'imprévisible. Son concepteur, le psychologue américain Gary Klein, remarquant que nous sommes tous très

doués pour expliquer un événement improbable après coup, a eu l'idée de s'appuyer sur ce talent pour prédire l'avenir. En pratique, cette technique de débat, à utiliser juste avant la décision finale, consiste à se projeter dans un avenir où le projet a échoué et à en faire l'autopsie. Chaque membre de l'équipe liste toutes les raisons de l'échec, sans limitation. Un bon moyen d'identifier les risques, mais aussi de découvrir des aspects du projet qu'on n'avait pas envisagés. «Cela nous force à faire quelque chose de pas naturel : imaginer plusieurs futurs possibles au lieu d'un seul, pointe Olivier Sibony. S'obliger ainsi à prendre en compte l'imprévisibilité est une bonne manière de lutter contre notre biais d'excès de confiance.»

### Clarifier les règles

Attention, insistent les experts, à ne pas confondre réflexion collective et décision collective. «La décision est une responsabilité, pas un processus», souligne Olivier Zara. Confier le choix final au groupe fait planer le risque d'une dilution de la responsabilité et d'une perte de pouvoir du dirigeant. C'est à lui de trancher. Et de clarifier dès le départ la règle du jeu : «Nous réfléchissons ensemble, je décide.» Winston Churchill avait une formule : «Pour décider, il faut un nombre impair et inférieur à trois.» Pas besoin de mobiliser votre équipe pour trouver lequel ! \*

⇨ Par Christine Halary

### TROIS BIAIS DE GROUPE À NEUTRALISER

Souvenez-vous de l'explosion de la navette Challenger à la fin des années 1980. Le décollage avait obtenu le feu vert à l'unanimité alors que les ingénieurs avaient prévenu que les joints ne seraient pas étanches à la température prévue le jour J. Un exemple - désastreux - du biais de «la pensée de groupe», cette tendance à étouffer le désaccord au sein d'un collectif. Les minoritaires abdiquent par crainte d'être exclus. Autre biais : l'effet

de cascade. Les premiers à s'exprimer influencent les suivants... qui finissent par taire leur opinion lorsqu'elle diverge de la doxa majoritaire. Troisième menace : la polarisation. Le groupe se concentre sur un point de vue plus extrême que la position moyenne des participants. Ces biais forment l'une des cinq familles de nos schémas de pensée trompeurs répertoriées par les concepteurs du jeu *Chasseur de biais* (à découvrir en ligne, [positiveleadership.fr](http://positiveleadership.fr)).

# Chasseur de biais

Un outil inédit pour neutraliser les biais et prendre de meilleures décisions !



En vente sur [www.positiveleadership.fr/chasseur-de-biais/](http://www.positiveleadership.fr/chasseur-de-biais/)