

Le travail en équipe

UN PEU DE **NEUROSCIENCES**
pour les pros qui veulent
collaborer autrement

Couverture et maquette intérieure: Claire Fauvin

Mise en pages: Soft Office

© Dunod, 2021

11, rue Paul Bert - 92240 Malakoff

ISBN: 978-2-10-082442-7

Samah Karaki

Le travail en équipe

UN PEU DE **NEUROSCIENCES**
pour les pros qui veulent
collaborer autrement

DUNOD

Som maire

Introduction **6**

Partie I **A-t-on vraiment besoin de collaborer ?** **15**

CHAPITRE 1 | Remettre les émotions au cœur
de la collaboration **17**

CHAPITRE 2 | La survie d'abord : l'architecture délicate
du cerveau humain **25**

CHAPITRE 3 | L'enfer des autres **35**

Partie II **Comment accéder** **à la collaboration transformationnelle ?** **45**

CHAPITRE 4 | Le besoin d'appartenance sociale **47**

CHAPITRE 5 | Le besoin de statut social **71**

CHAPITRE 6 | Le besoin de clarté **87**

CHAPITRE 7 | Le besoin de reconnaissance **105**

CHAPITRE 8 | Le besoin d'équité **119**

CHAPITRE 9 | Le besoin d'autonomie **131**

CHAPITRE 10 | Le besoin de compétence **143**

CHAPITRE 11 | Le besoin d'éthique **153**

Partie III

CHAPITRE 12 | Qu'avons-nous appris ? **167**

CHAPITRE 13 | Les pièges inhérents aux équipes cohésives **171**

CHAPITRE 14 | Savoir n'est même pas la moitié de la bataille **181**

Intro duc tion

LES CERVEAUX HUMAINS EN COLLABORATION

La collaboration fait partie intégrante de l'existence humaine, et sa capacité et son efficacité dépendent fortement de l'état affectif des membres qui collaborent. Des décennies de recherche dans le domaine de la psychologie, des sciences sociales et des sciences cognitives ont aidé à établir un cadre théorique solide qui relie les comportements des humains et leurs états affectifs.

L'état affectif guide dans une large mesure notre comportement dans la société, qui à son tour affecte le comportement et les émotions des autres. La cognition et le jugement social sont également fortement influencés par l'état affectif d'un individu, tout comme sa capacité à traiter de l'information, de prendre des décisions et de résoudre des problèmes. Ces études peuvent être appliquées à des scénarios professionnels, où une plus grande partie est attribuée au travail d'équipe qui dépend du bien-être subjectif d'un membre qui, à son tour, est fortement influencé par le climat émotionnel global de l'équipe.

Les équipes sont caractérisées par des normes et des comportements qui affectent la manière dont les collaborateurs s'intègrent dans la culture de l'équipe, la façon dont les fonctions sont valorisées et comment les récompenses sont sélectionnées et distribuées. Lorsque ces paramètres sont menacés, la sécurité émotionnelle des membres est en péril et, lorsque la menace dure, le stress engendré devient chronique et finit par provoquer des troubles physiques et psychologiques.

Ainsi, au cours des dernières années, le nombre de conférences, d'ateliers, de livres et d'articles à la fois populaires et académiques a pratiquement explosé, catapultant les émotions dans le courant dominant du monde organisationnel. En dépit de son stade naissant, la recherche dans le domaine des neurosciences a notamment amélioré notre compréhension des mécanismes du comportement humain et fournit aujourd'hui des preuves que le soutien social, le gain de contrôle et de sens contribuent à l'amélioration du bien-être d'un individu et favorise sa relation au collectif.

Au début de l'histoire de notre espèce, la collaboration était essentielle pour se protéger des prédateurs et des tribus ennemies, pour partager des ressources alimentaires limitées, élever les enfants et soigner les blessés. Avoir un réseau social répond à un besoin biologique profond et active des régions du cerveau qui nous aident à nous positionner par rapport aux autres et à protéger cette position sociale. L'interaction sociale active également les centres émotionnels du cerveau et nous permet ainsi de réguler nos émotions. De ce fait, appartenir à un groupe reconforte et, en général, nous voulons tous nous sentir inclus quelque part et faire partie d'un groupe. Nous savons maintenant que les relations sociales et le sentiment d'appartenir à un groupe sont importants pour la santé mentale et physique. Il est prouvé que participer activement à un réseau familial ou amical, ou à des groupes ayant un intérêt ou une activité commune, protège contre les maladies cardiovasculaires et contre la dégénérescence neuronale – propre aux neurones, les cellules du cerveau – comme dans la maladie d'Alzheimer. L'isolement social est quant à lui corrélé avec un niveau de stress élevé et à un affaiblissement du système immunitaire. Pour promouvoir les avantages du groupe, les conditions d'inclusion sont encore régies par les mêmes règles que celles de nos ancêtres : les membres qui trichent, qui prennent beaucoup mais donnent peu, se retrouvent punis et/ou exclus. Ces lois relationnelles nous ont suivies dans nos rapports modernes à la famille, à l'amitié et au travail en équipe. Une équipe de travail n'est qu'un exemple de l'organisation de notre monde social, déployée pour exploiter l'énergie, l'expertise et la présence physique de nombreuses personnes au bénéfice de tous.

Une équipe de travail, pour être efficace, doit donc construire une relation entre les personnes. Nous sommes

plus susceptibles de collaborer avec quelqu'un avec qui nous partageons certaines convictions, qui communique avec intégrité et avec qui nous construisons un lien de confiance. Ces relations peuvent, à leur tour, devenir la base d'un changement de croyances, d'attitudes et de comportements des membres de l'équipe, et permettre d'apprendre les uns des autres pour se développer en tant qu'individus. Ainsi, une équipe où règne un environnement de confiance et de clarté d'objectifs, avec une vision à laquelle les membres peuvent s'identifier, permet à un grand nombre de personnes de travailler ensemble vers un objectif commun, de libérer leur créativité et de s'épanouir.

Le domaine des neurosciences permet aujourd'hui de définir les facteurs qui contribuent à la santé mentale au travail et au fonctionnement du cerveau social, entre autres au sein d'une équipe. Les neurosciences concernent l'étude du fonctionnement du cerveau, de son unité de base, le neurone unique, aux réseaux neuronaux complexes qui représentent chaque concept, pensée et action que nous initions et expérimentons. Ce qui se passe physiquement dans le cerveau, lorsque nous goûtons un fruit, pensons à une formule sur une feuille de calcul, visualisons notre journée, nous organisons, générons des pensées créatives, traitons des concepts complexes, régulons nos réactions au stress, interagissons avec les autres, décidons et apprenons, font tous l'objet des études en neurosciences.

Avec le cerveau au centre de tout ce que nous faisons, ce domaine offre une nouvelle façon de comprendre comment aborder le travail et réagir aux situations quotidiennes sur le lieu de travail. La réunion d'équipe où personne ne contribue, le collègue que l'on évite, sont autant d'expériences familières qui peuvent être éclairées par les neurosciences.

Les dernières décennies ont en effet produit des avancées technologiques qui ont considérablement affecté la recherche en sciences cognitives et comportementales. Certains proclament que le domaine des neurosciences cognitives sera la révolution scientifique déterminante de la première moitié du XXI^e siècle, de la même manière que la génétique et l'informatique l'ont été pour la seconde moitié du siècle passé. Il y a eu de ce fait beaucoup d'enthousiasme dans les médias sur la façon dont les percées en neurosciences pouvaient être appliquées pour améliorer l'apprentissage, le travail, la formation et le changement des habitudes, aussi individuelles que collectives.

Dans le monde organisationnel, l'enthousiasme s'est accompagné d'une déferlante de solutions à tous les maux, allant des substances stimulant la productivité aux applications conçues pour garder notre cerveau agile, aux techniques de marketing et de persuasion promettant une vente plus efficace. Bien qu'il soit important de séparer le battage médiatique de la science réelle, le fait que les progrès des sciences cognitives aient finalement donné aux chercheurs les outils pour voir avec plus de précision ce qui se passe dans notre cerveau reste plein de promesses. Des croyances de longue date sur le fonctionnement du cerveau se révèlent maintenant tout à fait fausses, ou du moins discutables. L'impact de la technologie sur les neurosciences est également frappant, en ce qu'elle a permis d'obtenir des données physiques tangibles sur ce qui se passe dans le cerveau.

Auparavant, la recherche sur le cerveau était reléguée exclusivement aux animaux et aux techniques posthumes. L'étude des émotions et des comportements sociaux était notamment considérée hors de portée des investigations scientifiques, car étroitement liée aux aspects

les plus privés et subjectifs du fonctionnement mental. L'avènement des technologies de neuro-imagerie non invasives telles que l'imagerie par résonance magnétique (IRM), la tomographie par émission de positons (TEP) et l'électroencéphalographie (EEG), a amené à un nouveau degré de compréhension des comportements humains. Ces nouvelles technologies ont permis de mieux comprendre la structure et le fonctionnement du cerveau, ce qui entrave sa capacité à agir de manière optimale et comment l'aider à travailler de la meilleure façon possible. Cet essor a conduit à l'émergence de nouvelles disciplines regroupées sous l'étiquette de neurosciences affectives et sociales. Celles-ci impliquent une approche résolument intégrative dont l'enjeu est de comprendre comment les facteurs biologiques interagissent avec l'environnement et contribuent au développement de compétences émotionnelles, aux niveaux individuel et interpersonnel. Ces recherches offrent également un nouvel éclairage sur les mécanismes de la créativité et de la prise de décision.

S'appuyer sur une base biologique pour étudier le comportement humain n'est pas un concept nouveau, mais nous voyons aujourd'hui plus clair sur les processus biologiques qui influencent et régissent nos actions. Les neurosciences apportent une preuve biologique à ce que les psychologues connaissent depuis longtemps. Il va de soi qu'une compréhension plus approfondie de la nature sociale et émotionnelle de nos cerveaux, de la manière de créer le changement ou de faciliter l'apprentissage, peut être très utile au monde des organisations et du travail en particulier. Car en dépit de l'intérêt croissant de l'application des neurosciences au leadership et aux leviers socio-émotionnels au sein d'une équipe, il existe peu de relais qui permettent aux informations cruciales issues de la recherche d'être traduites pour une utilisation pratique

dans le contexte de travail. Le constat certain est que les organisations ne tiennent pas encore assez compte de ces nouvelles connaissances. Le discours général sur les comportements au travail et les programmes de formation manquent d'informations sur le cerveau humain, son fonctionnement et ses implications pour l'évaluation, la prévention du climat émotionnel et l'organisation des ressources mentales.

Une des raisons principales est que la plupart des personnes qui s'intéressent profondément au comportement humain n'ont pas facilement accès aux connaissances sur le cerveau. D'autre part, des promesses excessives dans divers médias ont accompagné les efforts de diffuser les connaissances. « Neuro- » est devenu un préfixe très attractif, souvent non étayé par des preuves suffisantes. Or, les neurosciences ne peuvent être considérées comme une panacée capable de résoudre tous les problèmes d'une organisation. Une simplification excessive du cerveau et de ses fonctions associées peut être tout aussi dangereuse.

Comment 86 milliards de cellules communiquant *via* des décharges électriques et des messagers chimiques voyageant à un peu moins de 100 m/s nous rendent-elles capables d'interagir, d'inspecter notre propre pensée et celle de l'autre, d'apprendre, de collaborer et de fonctionner au sein d'une équipe? Le but de ce livre est de montrer comment une mauvaise compréhension et organisation de nos ressources mentales et affectives peuvent affecter l'environnement d'une équipe de travail et, *a posteriori*, la qualité des décisions du groupe. On explorera comment il est possible de créer un tout nouvel état d'esprit et de moduler nos environnements pour permettre de nouveaux modes de raisonnement et d'interaction entre les membres d'une équipe de travail.

Le cerveau est incroyablement complexe et le domaine des neurosciences est en pleine émergence. Les idées présentées ici ne signifient pas que ce domaine a toutes les réponses. Si vous faites déjà quelque chose qui fonctionne dans votre équipe, si vous faites déjà partie d'une équipe avec une cohésion et une performance fortes, alors vous devrez vous orienter vers quelque chose qui correspond à la façon dont votre cerveau fonctionne. Parce que c'est encore un domaine émergent, le travail des neuroscientifiques change au moment même où ce livre est écrit et encore plus quand vous le lirez. Ce qu'on postule maintenant peut s'avérer être différent dans le futur. Je me suis efforcée, dans la mesure du possible, de me concentrer sur les domaines où les regroupements de preuves et le consensus scientifique sont suffisants.

Dans la première partie, nous traiterons du besoin du cerveau d'opérer dans un environnement sécurisé propice à l'apprentissage et à la collaboration saine. Les êtres humains ont des ressources énergétiques limitées qui s'épuisent inutilement en réponse aux stressseurs psychologiques. Nous exposerons les origines de ces stressseurs, leurs répercussions sur la santé mentale et physique et comment un bon climat socio-émotionnel est clé pour la créativité et l'épanouissement de chacun.

La deuxième partie du livre exposera les facteurs psychologiques qui influencent les interactions au sein d'une équipe. Les chapitres présenteront pourquoi il est crucial de se sentir estimé, reconnu, intégré et stimulé au sein de son équipe de travail. Tout aussi importants, les besoins de prédire l'autre, d'autonomie, d'équité et de sens sont aussi fondamentaux dans la sphère professionnelle que personnelle. Nous exposerons les piliers de ces indicateurs socio-émotionnels, comment prévenir leur déclin et les préserver au sein de l'équipe.

Les membres d'un groupe homogène ont de fortes chances d'être d'accord entre eux, de comprendre les perspectives et les croyances des uns et des autres et d'être en mesure de parvenir facilement à un consensus. À l'inverse, l'hétérogénéité peut causer de l'inconfort, des interactions plus brutales, une communication et une cohésion réduites. Cependant, des décennies de recherche montrent que les groupes socialement diversifiés sont plus innovants que les groupes homogènes et résolvent mieux des problèmes complexes. La troisième partie explorera ainsi comment les membres d'un groupe peuvent prendre en compte la valeur de la différence sociale et culturelle, mais surtout des opinions et des perspectives. Nous tenterons ainsi de définir l'équilibre subtil et précieux qui permet de former des équipes non conformes, hétérogènes, tout en étant cohésives.

Certains trouveront que les éléments présentés dans ces chapitres leur sont déjà connus et se trouveront dès lors confortés par le fait que la recherche rigoureuse appuie leur intuition, d'autres découvriront une perspective nouvelle qui soutient que le modèle traditionnel de poursuite constante de profit personnel n'est pas aligné avec la nature complexe et sociale du cerveau humain, et qu'un nouveau paradigme n'émergera que lorsqu'il y aura une compréhension profonde au sein des organisations des forces sociales qui relient les êtres humains ensemble. Certains resteront sceptiques de cette réalité et de la capacité des individus à réaliser des changements profonds et durables, ou de l'importance du climat social et émotionnel pour le succès d'une organisation. Pour ces derniers, ce livre pourrait être au moins l'opportunité de douter de leurs certitudes.