

Cha pitre 3 —

NOTRE CERVEAU NOUS RACONTE DES HISTOIRES

« Il faut que l'imagination prenne trop pour que la pensée ait assez. Il faut que la volonté imagine trop pour réaliser assez. »

GASTON BACHELARD

Dans la nature, la diversité est un concept infiniment positif et essentiel puisqu'elle favorise la résistance d'une espèce par le développement de son potentiel d'adaptation. En témoigne, l'ovule qui, dans le cycle de reproduction, sélectionne le spermatozoïde porteur du patrimoine génétique le plus différent du sien. Autrement dit, la nature et l'évolution valorisent la diversité génétique. L'entreprise pourrait donc s'en inspirer pour rechercher la diversité de compétences et de profils afin de développer son agilité et sa capacité d'adaptation.

Dans les faits, la diversité des profils en entreprise est un facteur nécessaire mais non suffisant pour développer l'agilité et assurer une performance durable. La *diversité* ne devient performante que dans un climat *inclusif* qui permet à chaque coéquipier d'exprimer son plein potentiel, quelles que soient ses singularités. Un cercle vertueux se met en place : un milieu accueillant pour tous attire les profils divers ou atypiques qui apportent leurs compétences distinctives et les expriment. Si nous poursuivons la comparaison avec la nature, pour faire prospérer de nouvelles espèces animales sur un territoire, il faut d'abord créer un biotope (un lieu de vie) qui leur permette de s'y épanouir. En revanche, introduire des espèces dans un milieu qui ne leur convient pas les fera fuir, péricliter ou disparaître.

L'ironie du sort veut que, dans l'entreprise, ce soit en fait la nature et l'évolution humaine qui bloquent la diversité au lieu de la favoriser et de contribuer à créer un climat inclusif. Nos fonctionnements humains sont à l'œuvre. D'où viennent ces verrous ? Quels sont leurs mécanismes et leurs conséquences au travail ? Est-ce définitif ou la science peut-elle nous apporter des pistes pour lever les blocages et favoriser l'inclusion ?

Pour bien comprendre les freins qui bloquent l'appréhension sereine de la diversité, il faut accepter l'idée que nous sommes, nous êtres humains, une espèce animale issue d'une longue évolution. Il serait sans doute plus simple d'aborder le sujet avec une vision créationniste dans laquelle un dieu créateur nous aurait conçus tels que nous sommes aujourd'hui, mais nous concentrerons plutôt sur ce que la science nous apprend... En l'état actuel des connaissances bien sûr !

Notre cerveau a des objectifs... mais pas vraiment d'objectivité !

Au cours de la dernière décennie, des recherches menées sur les mécanismes cognitifs¹ expliquent que la morale est une invention de l'être humain, un produit de son évolution. En effet, le système cérébral est une sorte d'empilement contradictoire de circuits, à la fois capable d'altruisme, d'empathie, mais aussi de xénophobie, d'un rejet de l'autre. Autrement dit, notre sens moral a été modelé par l'évolution, s'est construit en société, mais certains aspects du fonctionnement de notre cerveau peuvent compromettre ce que, consciemment et analytiquement, nous considérerions comme une conduite morale. Car justement, rappelons-le, le cerveau répond avant tout à un double objectif : favoriser notre sécurité et notre bien-être tout en étant économe de notre énergie. Les métriques d'évaluation de sa performance sont simplement celles-là : Est-ce que j'aide l'humain que « j'anime » à survivre ? Est-ce qu'il atteint l'homéostasie, un état d'équilibre émotionnel qui favorise sa survie et ne consomme pas trop de son énergie ?

1. À ce sujet, voir les travaux récents de Katinka Evers et Bernard Baertschi.

Cha pitre 5 —

LES BARRIÈRES ANTI-DIVERSITÉ DU MODE MENTAL AUTOMATIQUE

« L'évolution n'est pas une simple éclosion sans peine et sans lutte, comme celle de la vie organique, mais le travail dur et forcé sur soi-même. »

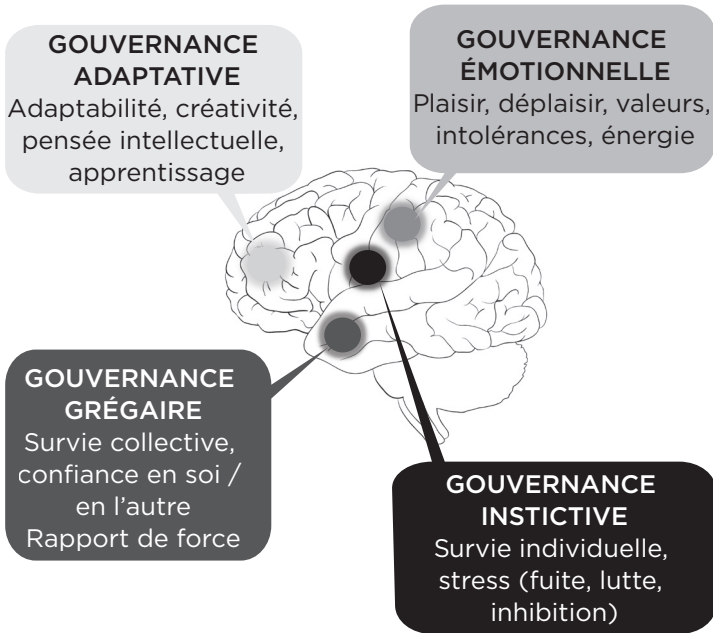
FRIEDRICH HEGEL

Notre cerveau ne s'est pas construit d'un bloc mais par évolutions successives créant de nouvelles structures et réseaux neuronaux et en remodelant d'autres. Il constitue, en quelque sorte, notre ordinateur de bord, notre « hardware ». Sur celui-ci, notre mode mental automatique fonctionne comme un progiciel, avec nos « programmes », notre software pour poursuivre la comparaison informatique, qui activent certains réseaux. En simplifiant, nous pourrions dire qu'il comporte **trois « blocs » fonctionnels correspondant à des stades d'évolution successifs**, ce que l'ANC appelle des « gouvernances ».

Une gouvernance est un ensemble de mécanismes commandant nos comportements à un instant *t*. Ce qui a été identifié, à ce stade¹ de la connaissance scientifique, c'est que chaque gouvernance a sa façon propre de mobiliser nos territoires et réseaux neuronaux pour répondre à ses missions : assurer la survie individuelle pour la première gouvernance automatique, la survie collective pour la deuxième et, pour la troisième, structurer à la fois la vie sociale et la « dynamique comportementale » des individus (ce qui les fait agir ou les freine dans leurs actions). Chaque gouvernance implique plus spécifiquement certains territoires (tel le cortex préfrontal pour la gouvernance adaptative ou l'amygdale limbique pour la gouvernance grégaire), tout en collaborant avec d'autres territoires et réseaux.

1. Laboratoire de psychologie et neurosciences de l'Institut de Médecine Environnementale (IME - Paris), en coopération scientifique avec divers organismes publics et privés.

Figure 1 – Les quatre pilotes à l'origine de nos comportements



Source : D'après l'Institut de Médecine Environnementale.

La gouvernance instinctive : des clés de notre survie individuelle qui percutent l'acceptation de certaines diversités

Comment chacune des trois gouvernances du mode mental automatique impactent-elles l'acceptation de la diversité et le déploiement d'une approche inclusive ?

Cha pitre

8

LA SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUE ET L'INTELLIGENCE RELATIONNELLE

« La créativité et le génie ne peuvent s'épanouir que dans un milieu qui respecte l'individualité et célèbre la diversité. »

TOM ALEXANDER, PRÉSIDENT D'UNE START-UP AMÉRICAINE

Pour faire face aux enjeux de transformation des organisations, le management d'aujourd'hui doit tout à la fois engager pour mobiliser et fidéliser ses coéquipiers, développer chacun pour maintenir son employabilité, stimuler la créativité et l'agilité et développer les capacités collaboratives. Chaque manager doit pour cela se transformer en « animateur » et oublier son habit traditionnel de chef qui n'est plus en phase, ni avec les enjeux du XXI^e siècle ni avec les attentes des individus.

Il lui faut mettre en œuvre **un management inclusif** qui permet à chaque coéquipier d'exprimer son plein potentiel en mobilisant les ressources de sa construction personnelle que représentent ses hard skills (compétences techniques) mais aussi ses soft skills (compétences comportementales) de plus en plus nécessaires au travail. Il se distingue en cela du management traditionnel, hiérarchique et directif qui, même lorsqu'il est bienveillant, ne recherche pas l'adhésion mais l'obéissance. Il évite surtout les pièges du management « toxique », qu'il provienne du rapport de force grégaire ou soit la conséquence de frictions entre managers et managés liées à des incompatibilités dans leurs « conditionnements ». Nous évoquons là, pour mémoire, le système « Motivations et Vie Sociale » appelé gouvernance émotionnelle.

Lorsque j'ai essayé de définir le management inclusif, une évidence m'est apparue : c'est tout simplement la qualité managériale qui, grâce à sa maîtrise de la gestion du facteur humain, crée les conditions de la **sécurité**

psychologique¹, un concept défini depuis plus de vingt ans par les chercheurs en management.

Le concept de sécurité psychologique : montrer sa vulnérabilité et être soi pour libérer son énergie

La **sécurité psychologique** a été définie comme « un ensemble de croyances partagées par les membres d'une même équipe concernant le sentiment de se sentir protégé en cas de prise de risque interpersonnelle ». Ainsi, il s'agit d'un fonctionnement où chacun peut s'exprimer librement, sans crainte de subir des répercussions objectives sur son positionnement dans le groupe ou sur sa carrière, d'être sanctionné ou marginalisé mais aussi sans peur pour son image personnelle en étant considéré comme ignorant, stupide ou incompetent, voire ridiculisé. Par conséquent, chaque membre du collectif de travail ose exprimer ses idées, quelles que soient les fragilités de sa construction personnelle ; et ces idées sont prises en considération, quel que soit son statut ou son « positionnement grégaire ».

Rappelons que la sécurité psychologique a aussi été identifiée dans le projet Aristote de Google², sur la base

1. Références notables : EDMONSON Amy C, *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation and Growth*, John Wiley & Sons Inc, 2018 ; BRESMAN Henrik, "To Excel, Diverse Teams Need Psychological Safety", *Harvard Business Review*, 2022.

2. En 2012, Julia Rodovsky, analyste au sein du département RH de Google, lance le projet Aristote et identifie les cinq facteurs clés d'une équipe performante chez Google : la sécurité psychologique, la co-dépendance, la clarté des structures et des buts, le sens, l'impact.

d'analyses multifactorielles, comme le premier facteur explicatif, et de très loin, de la performance des équipes du Groupe dans le monde. L'enjeu est donc de taille.

Nous allons revenir en détail sur ce qu'elles supposent comme pratiques et compétences managériales.

La sécurité psychologique repose sur l'utilisation par les managers de certaines soft skills

Quelques facteurs sont structurants pour établir la sécurité psychologique au sein d'une équipe. Il faut que des **rapports de confiance** s'établissent entre ses membres et ne soient pas pollués par des effets du fonctionnement grégaire. Le manager doit d'abord s'attacher à « cartographier » les personnalités de ses coéquipiers pour repérer les éventuels positionnements très « typés » qui empêchent le rapport de confiance. Rappelons que l'échelle du positionnement grégaire est double : une échelle de la confiance en soi de très faible (soumission) à très forte (dominance) et une échelle de la confiance en l'autre et de l'intégration au sein du groupe de très faible (marginalité) à très forte (dépersonnalisation). L'individu positionné au centre de ces deux échelles a un positionnement grégaire neutre, qui favorise l'expression d'une faculté de la gouvernance adaptative : l'assertivité, juste affirmation de soi dans le respect de sa propre personne et de celui des autres.

Le manager inclusif doit apprendre à repérer et à gérer les personnalités atypiques par leurs positionnements pour éviter les conséquences collectives qu'ils provoquent.



TESTER LA SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUE DE SON ÉQUIPE

Pour faire un test « d'incarnation » au sein d'une équipe, il suffit de demander à ses membres de répondre aux questions suivantes qui évaluent ses marqueurs structurants :

Est-ce que je me sens en **confiance** au sein de l'équipe pour montrer une vulnérabilité personnelle comme une maladie, un handicap, une situation familiale complexe, voire des difficultés financières ?

Est-ce que je peux **demander de l'aide** à mon manager et à l'équipe pour faire face à une difficulté professionnelle sans crainte de répercussion sur ma carrière ou la façon dont je suis considéré ?

Est-ce que je peux **être moi-même** au sein de l'équipe sans avoir à cacher une singularité comme mon orientation sexuelle ou mes convictions religieuses ?

Est-ce que certains propos ou plaisanteries au sein de l'équipe m'affectent parce qu'ils ciblent une dimension de **mon identité** ?

Est-ce que je peux exprimer **mon point de vue**, en particulier quand il est divergent par rapport à celui de mon manager ou des autres membres de l'équipe ? Est-il pris en considération en étant évalué objectivement ?

Est-ce que je me sens **reconnu** à ma juste valeur au sein de l'équipe, en particulier, est-ce que j'ai un sentiment d'être **traité équitablement** et est-ce que j'ai le sentiment que chacun l'est ?

Mes erreurs ont-elles des conséquences sur la façon dont on me considère ? Sont-elles considérées comme des fautes ou des voies de progrès ?

Les réponses à ces questions permettent d'évaluer la sécurité psychologique et donc la Qualité de Vie au Travail ressenties par les membres de l'équipe. Elles s'avèrent prédictives de fidélité et motivation.