

## Et si vous passiez du management des années 80 au neuro-management ?

Le neuro-management prend en compte le fonctionnement du cerveau pour optimiser la performance de chacun et fluidifier les rapports humains dans l'entreprise.

Nous parlons ici des distorsions, dissonances et biais cognitifs, c'est-à-dire les moments où prenons une décision « logique » qui ne l'est que pour nous. Il s'en suit des confusions, incompréhensions qui sont susceptibles d'engendrer une perte de motivation et un désengagement de vos équipes.

L'engagement des salariés au travail ne cesse de s'éroder depuis 2009, selon une étude annuelle Malakoff Médéric publiée en avril 2017. « *Depuis 2009 les signes d'un désengagement des salariés n'ont cessé de croître" avec 1 salarié sur 5 estimant "faire de la présence pour faire de la présence" au travail (19% contre 9% en 2009), un chiffre encore plus élevé chez les moins de 30 ans (25%), selon cette étude réalisée en 2016 pour la huitième année consécutive auprès de 3.500 salariés du secteur privé* ».

(Source : <https://bit.ly/2pc0Z3j> L'express Entreprise)

### Alors que faire ?

L'entreprise peut-elle se permettre cette déperdition d'énergie lorsqu'elle travaille à flux tendus ?

En comprenant comment les décisions se prennent dans le cerveau, des solutions se dessinent.

Le tableau issu du livre « Les psychothérapies comportementales et cognitives » de Jean Cottraux aux éditions Elsevier-Masson, présente certaines distorsions cognitives que nous avons tous rencontrées en entreprise.

En lisant le tableau de droite à gauche, il décrypte la situation exemple au travers du principe mis en place et lui rattache son biais cognitif.

DISTORSION	PRINCIPE	EXEMPLE
Pensée binaire	Tout ou rien, difficulté à intégrer les nuances	Si j'échoue, je suis nul Si je ne suis pas sûr à 100% je refuse d'y aller
Surgénéralisation	Règle générale déduite d'un cas particulier	J'ai du mal avec cette mission : je ne suis pas doué pour ça
Perception sélective négative	Ne repérer que les événements négatifs et ignorer les positifs	On m'a couvert de compliments, mais untel n'a rien dit
Dramatisation	Exagération des conséquences	Si j'échoue ma carrière est fichue C'est intolérable au lieu de c'est désagréable
Conclusion hâtive (inférence arbitraire)	Déduction sans fondement Interprétation imaginaire	Il ne m'a pas écouté, il est méprisant (ou je suis sans intérêt)
Personnalisation	Relier des événements externes, à sa propre personne.	L'échec du projet collectif est de ma faute.
Raisonnement émotionnel	Prendre ses ressentis pour des preuves de réalités	Si j'ai peur c'est qu'il y a un réel danger
Étiquetage	Jugements définitifs que l'on pose sur soi-même ou sur les autres.	Il n'a pas dit qu'il était absent, c'est un menteur
Fausse obligations Attentes irréalistes	Règle de fonctionnement plus ou moins inconsciente sur soi ou autrui "musturbation"	Je dois, les autres doivent, il faut, c'est indispensable
Blâme excessif	Tenir les autres responsables de ses états mentaux	Ils me fatiguent, je ne les supporte plus
Comparaison sociale	Focalisation sur les comparaisons avec des personnes perçue comme plus performantes	Je m'évalue moins bon que untel (et je minimise mes propres succès)
Regrets persistants Pensée contre-factuelle	Pensée tournée vers les imperfections du passé	J'aurais dû agir autrement ruminations

Ces distorsions cérébrales influent sur :

Notre capacité à décider,

L'énergie à déployer pour réussir nos tâches,

L'estime de soi et la confiance dans la capacité à réussir ensemble

## **D'où viennent ces biais cognitifs ou distorsions comportementales ?**

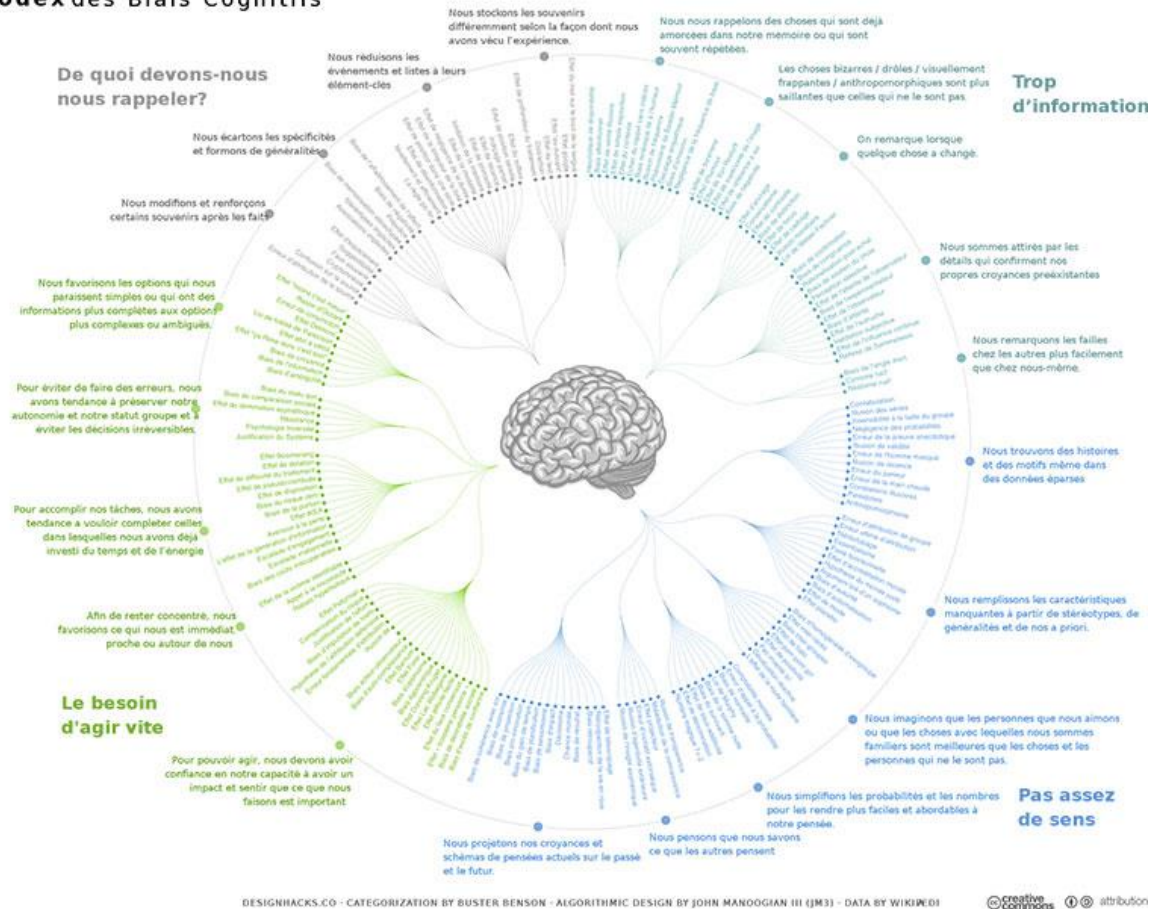
La théorie des biais cognitifs a été développée au début des années 70 par les psychologues Amos Tversky et Daniel Kahneman. Ces derniers cherchaient à justifier la prise de décision irrationnelle dans le domaine économique.

Un biais cognitif est un schéma de pensée trompeur et faussement logique. Cette forme de pensée permet à l'individu de porter un jugement, ou de prendre une décision rapidement. Les **biais cognitifs influencent nos choix**, en particulier lorsqu'il faut gérer une quantité d'informations importantes ou que le temps est limité. Il se produit ainsi une forme de dysfonctionnement dans le raisonnement.

250 biais cognitifs sont référencés, généralement classés dans les catégories suivantes :

- **Biais sensori-moteurs** (illusions liées aux sens et à la motricité)
- **Biais attentionnels ou biais d'attention** (problèmes d'attention)
- **Biais mnésique** (en rapport avec la mémoire)
- **Biais de jugement** (déformation de la capacité de juger)
- **Biais de raisonnement** (paradoxes dans le raisonnement)
- **Biais liés à la personnalité** (en rapport avec la culture, la langue, l'influence sociale...)

## Codex des Biases Cognitifs



J'ai trouvé cette illustration "Codex des biais Cognitifs" qui souligne à quel point nos décisions peuvent être influencées par la force de l'habitude. Ces habitudes perturbent notre jugement sur soi et sur les autres et influent par systémie sur le fonctionnement des équipes et les résultats de l'entreprise.

Pour en savoir plus sur les biais cognitifs, je vous conseille l'article très complet <http://www.usabilis.com/definition-biais-cognitifs/> dont j'ai repris quelques données.

### Devenir « assertif » pour démasquer les biais cognitifs

Repérer et corriger nos biais et distorsions cognitives développe notre « assertivité ».

Il faut apprendre et corriger nos biais cognitifs pour :

Savoir dire non,

Se respecter,

Respecter l'autre,

S'affirmer.

Ce n'est pas intuitif mais est essentiel pour le développement harmonieux et productif du travail en entreprise.

Développer la confiance, le partage de ressentis, l'écoute, libérer la parole permet de mettre en œuvre l'intelligence collective de l'équipe, de démasquer les biais cognitifs.

En confrontant les points de vue, en mettant l'égo de chacun de côté, des solutions apparaissent car les biais cognitifs de chacun s'effacent au profit de la réflexion d'ensemble.

Il est difficile pour un manager ou un dirigeant d'être à la fois dans l'équipe et d'en observer son fonctionnement, c'est pourquoi un coaching d'équipes fait gagner beaucoup de temps pour enclencher le cercle vertueux de l'engagement dans les équipes.

Un coach professionnel par son oeil extérieur neutre et bienveillant pose un miroir et fait prendre conscience de l'illogisme de notre logique individuelle qui influe sur le collectif !

Il vient écouter le moteur de votre entreprise comme un mécanicien celui de votre voiture.

Je l'explique ci-après : <http://www.loeildubonheur.fr/articles/et-votre-equipe-ca-roule/>

En conclusion, les biais cognitifs nous empêchent de penser "logiquement"... et perturbent le jugement. Les repérer permet d'entrer dans un cercle vertueux source de performance individuelle et collective.

Sans babyfoot ou autre artifice, l'ambiance au bureau changera et la dynamique de groupe fonctionnera à plein régime !