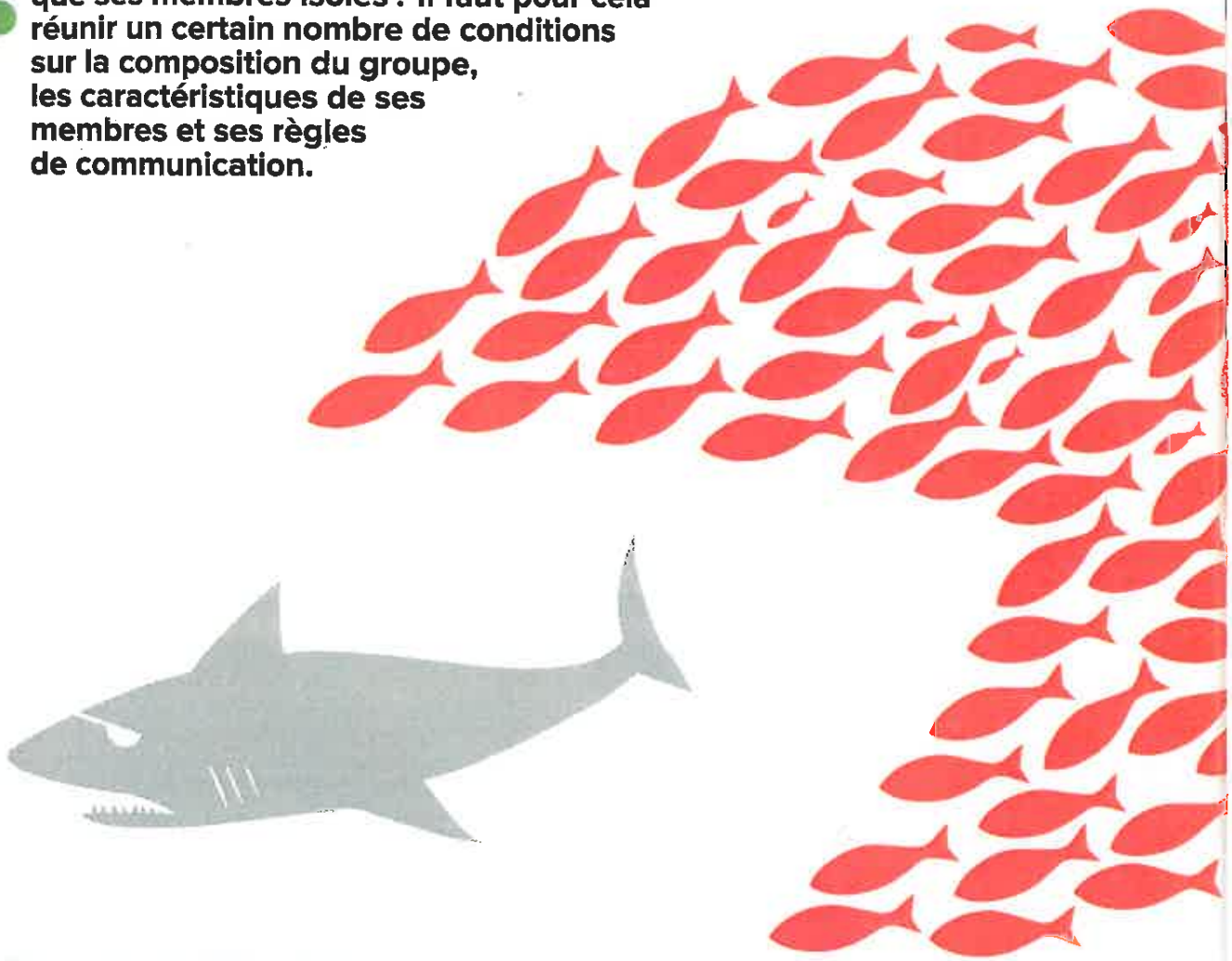
Un groupe d'individus peut-il faire mieux que ses membres isolés ? Il faut pour cela réunir un certain nombre de conditions sur la composition du groupe, les caractéristiques de ses membres et ses règles de communication.



QUAND L'INTELLIGENCE VIENT AUX GROUPES

Par **Estelle Michinov**, *professeure de psychologie sociale à l'université de Rennes 2.*

En 1986, la navette spatiale *Challenger* explose peu après son décollage, entraînant la mort de sept astronautes et l'arrêt du programme spatial américain pendant près de trois ans. La commission d'enquête chargée de statuer sur cette catastrophe met en cause des pièces techniques probablement altérées par les conditions météo régnant au moment du lancement, mais aussi les problèmes de communication entre différentes équipes techniques au moment de prendre la décision de procéder ou non au lancement en dépit de ces conditions météo. Cet événement dramatique est devenu un cas d'école pour poser la question de la prise de décision collective. Quels facteurs favorisent ou non une action de groupe intelligente ?

EN BREF

- **L'intelligence n'est pas réservée aux individus. Elle se développe aussi dans certains groupes.**
- **Les capacités émotionnelles et sociales des membres d'un collectif seraient plus importantes que leur QI.**
- **Une bonne connaissance des compétences des uns par les autres prédit aussi la réussite des équipes.**
- **La présence de femmes est un atout.**

ÉQUIPE D'EXPERTS OU ÉQUIPE EXPERTE ?

Les agences spatiales ne sont pas les seules organisations à réunir des compétences variées et à s'efforcer de faire ressortir le maximum d'efficacité et d'expertise de la rencontre de ces compétences. Aujourd'hui, les modes d'organisation du travail incitent de plus en plus les individus à collaborer au sein de collectifs, qu'il s'agisse de groupes centrés autour d'un projet, d'équipes de travail, de communautés ou de collaboration en réseaux. Cette évolution se manifeste dans des secteurs d'activités aussi variés que l'industrie, l'éducation, la santé ou encore la recherche. De nombreuses questions se posent alors sur l'efficacité de ces collectifs de travail. Par exemple, comment transformer une équipe d'experts en une équipe experte ? Quels mécanismes de groupe sous-tendent le fonctionnement de collectifs intelligents ?

Selon les psychologues sociaux, plusieurs facteurs influencent l'efficacité des groupes, voire leur intelligence. Nature des tâches, composition des

© Shutterstock.com/duranfelallera

© Bettmann/CORBIS

équipes, règles de fonctionnement ou procédés en vigueur au sein d'une communauté : tels sont les principaux éléments qui vont peser dans la balance. Il s'agit alors de se poser trois questions : quelle tâche demande-t-on au groupe, qui sont les personnes impliquées, et comment vont-elles interagir pour atteindre leur but ?

TÂCHE CONJOINTE OU DISJOINTE ?

Dans l'exemple de la catastrophe de *Challenger*, un collectif d'experts devait prendre une décision sur la base de plusieurs avis et expertises. Il s'agissait donc d'une tâche où l'intelligence collective pouvait s'exercer. Mais toutes les tâches ne se prêtent pas d'égale manière à l'intelligence collective. On en distingue schématiquement quatre types, identifiés dès 1972 par le psychologue Ivan Steiner : additives, compensatoires, disjointes et conjointes.

Dans les tâches additives, les contributions individuelles s'additionnent et le rendement du groupe dépasse celui du meilleur de ses membres. Les exemples vont de l'équipe de vente à distance qui doit réaliser le plus de commandes par téléphone, au pool d'enquêteurs devant recueillir le plus d'avis en vue d'un sondage, en passant par le groupe de balayeurs chargés de nettoyer une rue. Une image résume bien la nature de la tâche additive : c'est celle du tir à la corde, où les efforts s'additionnent de façon directe.

Erreur collective : une mauvaise communication des données techniques aurait abouti à la décision de procéder au lancement de la navette *Challenger*, le 28 janvier 1986. Une décision soldée par la destruction de tout l'équipage, un peu plus d'une minute après le décollage.

La situation est différente dans les tâches dites compensatoires. Cette fois, la performance du groupe dépend de la moyenne des contributions, et dépasse souvent le rendement d'une partie de ses membres. C'est le cas d'un jugement ou d'une estimation collective, par exemple lorsque plusieurs personnes doivent évaluer un candidat à un poste, et qu'une moyenne des avis est prise en compte pour la décision finale. Viennent ensuite les tâches disjointes, où le rendement peut reposer sur la réponse d'un seul membre, le plus compétent. C'est le cas des résolutions d'énigmes ou de problèmes mathématiques. Évidemment, elles se prêtent peu à l'intelligence collective. Enfin, il existe les tâches conjointes où la réussite du groupe dépend de l'union des efforts de chacun, et où le rendement peut dépendre de la contribution du membre le moins compétent. C'est le cas d'un groupe d'alpinistes escaladant une montagne (le plus lent ralentit alors tout le groupe) ou de prises de décisions complexes qui nécessitent l'expertise propre à chacun : si un élément du groupe ne remplit pas assez bien sa fonction, l'ensemble en pâtit.

Bien avoir conscience des caractéristiques de la tâche assignée à un collectif est essentiel pour

développer l'intelligence collective. En effet, elles ne nécessitent pas le même niveau de coordination et d'interdépendance entre les membres du groupe. Certaines, comme les tâches conjointes, sont plus propices que d'autres au travail d'équipe, mais c'est aussi la manière d'organiser la collaboration et d'attribuer un rôle à chacun qui favorise ou non la création d'un collectif intelligent, dépassant la somme des contributions individuelles. Ainsi, même si les tâches additives ne semblent pas favoriser l'éclosion de l'intelligence collective, le fait de bien identifier les contributions de chacun peut changer cette situation (un membre de l'équipe de nettoyage récolte les déchets dans une brouette, pendant que les autres balayent).

QU'EST-CE QU'UNE ÉQUIPE INTELLIGENTE ?

Les psychologues sociaux ont souvent souligné l'importance de la diversité de profils présents au sein d'un groupe. Cette diversité concerne aussi bien les compétences et les aptitudes des individus, que leurs caractéristiques sociodémographiques (sexe, ethnie, âge ou langue), leurs opinions ou leurs traits de personnalité (anxiété, agréabilité, confiance en soi).

Ainsi, les travaux de recherche ont régulièrement mis en lumière les effets bénéfiques de l'hétérogénéité des compétences et styles cognitifs entre les membres. Certaines personnes ont une approche plus visuelle des problèmes, d'autres plus verbale ou encore émotionnelle. Or dans des situations de tâche nécessitant une action coordonnée, la psychologue Anita Woolley, de l'université Carnegie-Mellon de Pittsburgh, a pu montrer que les groupes réunissant des styles cognitifs variés sont plus efficaces que ceux dont les personnalités sont trop semblables. À vrai dire, l'efficacité atteint un maximum lorsque la diversité cognitive n'est ni trop faible, ni trop élevée : si les modes de pensée des membres du groupe sont trop dissemblables, ceux-ci peinent à communiquer efficacement ; s'ils sont coulés dans le même moule, le groupe a moins de ressources pour s'adapter aux changements de tâches. Une diversité modérée des compétences facilite l'apprentissage et le travail en équipe, surtout dans des tâches créatives ou des résolutions de problèmes. *A contrario*, on observe que l'hétérogénéité des expertises entre les membres du groupe suscite des conflits de perspectives qui amènent les individus à produire davantage d'arguments, à déployer des stratégies et à trouver de nouvelles solutions.

La situation est différente en ce qui concerne les préférences et les centres d'intérêts (que les psychologues regroupent sous le terme d'attitude) : sur ce plan, une hétérogénéité trop marquée des membres du groupe semble avoir un impact négatif sur la performance collective. Les groupes formés de membres familiers, voire d'amis, réussissent mieux que ceux composés de complets étrangers. En effet, la familiarité entre les membres des équipes permet de développer des modèles mentaux partagés qui ont un effet bénéfique sur les performances. Parmi ces modèles mentaux partagés, nous le verrons plus loin, se trouve la notion de mémoire transactive, ou « connaissance sur les savoirs des autres » au sein du groupe.

Biographie

Estelle Michinov

Professeure de psychologie sociale au Centre de recherche en psychologie cognition et communication (CRPCC) à l'université Rennes 2.

23 %

DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

serait due à la présence de femmes.

MESURER LE QI DES GROUPES

C'est en 2010 qu'un cap a été franchi dans la compréhension de l'intelligence collective. Jusqu'alors, l'intelligence avait été principalement étudiée sur les individus. Les psychologues définissaient ainsi un facteur « *g* » mesurant une capacité générale du sujet à réussir des tâches de nature variée, aussi bien logiques que géométriques, verbales ou arithmétiques. Les différences de performances entre individus dans différents tests mentaux étaient expliquées à 40 %, voire 50 %, par ce facteur *g*. Signe qu'une part importante de notre efficacité intellectuelle était liée à une capacité générale et transversale – interdisciplinaire – d'adaptation. Ce qui fut pris ultérieurement comme une définition de l'intelligence.

La question que s'est posée Woolley était la suivante : existe-t-il l'équivalent d'un facteur *g* chez les groupes ? Un collectif de personnes possède-t-il lui aussi une capacité générale de résolution, indépendante de la nature de la tâche, et reflétant son intelligence propre ? Woolley et ses collaborateurs ont alors réalisé une série d'études auprès de 200 groupes de personnes qui furent soumis à des tâches de natures variées allant du raisonnement mathématique à la créativité collective, en passant par des tâches de négociation. Les résultats ont révélé l'existence d'un facteur déterminant de la performance collective, qui expliquait 43 % de la variabilité des performances des groupes, un ordre de grandeur proche du facteur *g* mesuré pour l'intelligence humaine individuelle. Ce facteur « *c* » (pour intelligence collective) fut alors défini comme la « capacité du groupe à réaliser une grande variété de tâches » et serait l'équivalent au niveau du groupe du facteur *g*, qui mesure l'aptitude cognitive individuelle.

Mais de quoi dépend ce fameux facteur *c* ? En analysant plus en détail les résultats obtenus par chaque groupe dans une série de conditions expérimentales, l'équipe de Woolley a constaté que les groupes les plus intelligents se caractérisent par de

nombreux tours de parole (ce facteur présente la plus forte corrélation avec l'intelligence collective) : les équipes résolvent mieux les problèmes lorsque leurs membres peuvent s'exprimer à tour de rôle de manière distribuée et équitable, pratiquant une communication dite décentralisée, que lorsque la discussion est dominée par une ou deux personnes selon une communication centralisée.

Évidemment, la communication décentralisée peut être encouragée de manière volontaire. Mais elle est également liée à certaines qualités des individus, et notamment à la sensibilité sociale, ou intelligence émotionnelle. Cette faculté désigne la capacité de comprendre ce qu'autrui pense ou ressent, parfois sur la base de seuls indices visuels. La sensibilité sociale peut être mesurée par le test dit de Baron-Cohen, ou test de lecture dans les yeux : en observant des photos de visages, il s'agit de deviner les émotions d'une personne. D'après les travaux de l'équipe de Woolley, cette aptitude rendrait compte de 26 % de la variabilité des intelligences collectives. Cela signifie que la capacité des membres d'une équipe à savoir ce que pensent ou ressentent les autres, en observant leurs regards, attitudes ou expressions faciales, est un élément important dans les facultés de prise de parole alternée et de coordination dans les tâches ou les échanges.

Enfin, un troisième facteur relié au facteur *c* serait la proportion de femmes dans les groupes (expliquant 23 % de la variance). Cette relation entre proportion de femmes dans les groupes et performance s'expliquerait en grande partie par la dimension de sensibilité sociale, les femmes ayant généralement sur ce plan un score plus élevé que les hommes.

Si les tours de parole expliquent la plus forte partie des différences d'intelligence entre les groupes, c'est bien la sensibilité sociale qui permet le mieux de prédire cette intelligence collective. Les résultats de cette recherche montrent aussi que le facteur *c* est faiblement relié aux intelligences individuelles du groupe, et confirme ainsi que le collectif intelligent est plus que la somme des expertises individuelles. Enfin, cette étude ne confirme pas certains travaux classiques de la psychologie sociale montrant que la cohésion, la motivation et la satisfaction de groupe sont reliées à la performance d'équipe. En effet, ces facteurs socioaffectifs ne sont pas reliés au facteur *c*. En 2015, Woolley et ses collaborateurs ont reproduit ces résultats dans d'autres groupes en face-à-face et à distance, et dans des cultures différentes.

CONNAÎTRE LES COMPÉTENCES DES AUTRES : UNE CLÉ DU SUCCÈS

Un des aspects de l'intelligence collective les plus étudiés ces dernières années est la capacité des individus à partager des modèles mentaux communs pour créer des équipes efficaces. Une forme particulière de modèle mental est appelée mémoire transactive. Ce concept a été introduit pour la première fois par le psychologue américain Daniel Wegner en 1985 pour tenter de comprendre comment les couples se coordonnent pour résoudre un problème. Wegner avait noté que les couples ou les amis intimes se servaient, lors d'un travail en commun, de leurs partenaires comme des « mémoires externes » en sachant précisément quelles étaient les expertises de chacun

COMMENT MESURER LA MÉMOIRE TRANSACTIVE D'UN GROUPE ?

Les psychologues utilisent parfois un questionnaire qui mesure trois aspects de la mémoire transactive : la spécialisation des expertises, la confiance dans les compétences de chacun, la coordination de l'ensemble.

Une bonne spécialisation se traduit par des réponses positives à des questions telles que :
1. Chaque membre du groupe a une connaissance pointue d'un aspect de notre projet.
2. J'ai une expertise particulière sur une partie du projet, que les autres n'ont pas.
3. Je sais quel membre de l'équipe est compétent dans un domaine précis.

Une bonne dimension de crédibilité est reflétée par des réponses positives à des questions telles que :
1. Je n'ai pas de problèmes pour accepter des suggestions de procédure de la part d'autres membres du groupe.
2. Je me repose en toute confiance sur les informations que les autres membres de l'équipe apportent dans la conversation.
3. Je sais que certaines personnes éprouvent le besoin de vérifier une information qu'un collègue lui donne, mais ce n'est pas le cas dans notre équipe.

Et enfin, une bonne coordination se traduit par des réponses positives à des questions comme :
1. Il y a peu de malentendus dans ce que nous faisons en groupe.
2. L'équipe réalise les tâches de façon fluide et efficace.
3. Nous devons rarement revenir sur nos pas lors de la réalisation d'une tâche, ou la reprendre à zéro.

Ces questions sont extraites et adaptées d'une échelle de mesure de la mémoire transactive (Lewis, 2003), adaptée et validée en français par Estelle Michinov (« Validation de l'échelle de mémoire transactive en langue française et adaptation au contexte académique », *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, vol. 57, pp. 59-68, 2007).

dans des domaines spécifiques. L'exemple typique est celui d'une partie de Trivial Pursuit en couples : chaque membre d'un couple a automatiquement l'intuition que son ou sa partenaire va mieux répondre à telle ou telle question, parce qu'il a une « connaissance de ses connaissances ». Cette connaissance partagée sur la compétence respective de chacun des membres s'apparenterait à une sorte de métacognition collective. Ainsi, les membres du groupe ont connaissance de ce qu'ils sont capables de faire ensemble (« Ensemble, nous sommes capables de… ») mais aussi de ce que les autres membres du groupe connaissent (« Qui connaît quoi ? »).

L'intelligence collective d'un groupe est plus liée aux capacités émotionnelles de ses membres qu'à leur QI.

LE TEST DU KIT RADIO

Le concept de mémoire transactive renvoie à l'idée selon laquelle les membres d'un groupe développent une mémoire collective permettant, selon les termes de Wegner, d'encoder, de stocker et de récupérer de manière sélective les informations nécessaires à la réalisation d'un travail commun. Dans les premières expériences en situation de laboratoire, la psychologue américaine Diane Liang, de l'université du Minnesota, démontra que des groupes d'étudiants (composés de deux ou trois membres), entraînés à travailler ensemble sur une tâche d'assemblage d'un kit radio, se rappelaient mieux les procédures d'assemblage et faisaient moins d'erreurs de montage que les étudiants entraînés à travailler individuellement. Des analyses complémentaires ont démontré qu'en s'entraînant ensemble, les étudiants avaient construit un système de mémoire transactive qui leur permettait à la fois de se spécialiser dans différents aspects de la tâche (ils peuvent se concentrer sur un secteur précis, sachant quels domaines seront pris en charge par leurs collègues), de mieux coordonner leurs activités (du fait qu'ils savent qui fait quoi, ils peuvent aussi s'arranger pour le faire dans un ordre logique et concerté) et d'avoir une plus grande confiance dans les compétences de leurs partenaires. Ces trois aspects de la mémoire transactive : spécialisation, coordination et crédibilité, sont aujourd'hui pris en compte par les questionnaires qui tentent de mesurer la mémoire transactive des groupes *(voir l'encadré page de gauche)*.

L'effet de la mémoire transactive sur les performances a été initialement mis en évidence au sein de couples, de binômes ou de petits groupes. Par la suite, des travaux menés par notre propre équipe à Rennes ont montré que cet effet s'appliquait aussi aux équipes de travail dans différents contextes professionnels et culturels. Ainsi, en 2008, nous avons montré avec une équipe de médecins anesthésistes que la mémoire transactive était liée au rendement des équipes médicales. Puis en 2009, avec Nicolas Michinov, nous avons montré que c'était aussi le cas au sein des groupes d'élèves coopérant sur des projets communs, et en 2013 nous avons étendu ces observations à des équipes et services du secteur industriel. Ces recherches ont révélé que la mémoire transactive est positivement reliée à la performance et à la qualité du travail perçue par l'équipe.

SUR LE WEB

Pour mesurer la mémoire transactive dans des équipes, s'adresser à l'auteur : http://perso.univ-rennes2.fr/estelle.michinov

LES VERTUS DE LA MACHINE À CAFÉ

Quels facteurs favorisent le développement et le maintien de la mémoire transactive dans les équipes de travail ? Tout d'abord, la nature de la tâche. En 2013, une synthèse des recherches de ce domaine suggérait que les tâches divisibles et complexes autorisent un développement plus rapide de la mémoire transactive que des tâches unitaires. À titre d'exemple, le montage d'un appareil, la construction d'un édifice, l'élaboration d'un projet de recherche multidisciplinaire, bénéficient davantage de l'établissement d'une mémoire transactive entre les membres d'une équipe que les tâches unitaires, comme une course de relais.

L'autre facteur important tient à la taille du groupe. Pour qu'une bonne mémoire transactive s'établisse, les équipes gagneront à ne pas être trop nombreuses, et à permettre des interactions spontanées entre individus. Ce qui pose la question de l'aménagement des espaces de travail dans les entreprises. On gagnera ainsi à aménager des espaces qui facilitent les communications informelles entre salariés et par là même la construction d'un système de mémoire transactive. Des zones

de repos ou de discussion informelle favorisent ainsi la communication et l'échange libre entre salariés, ainsi que leur connaissance mutuelle.

La mémoire transactive semble également bénéficier de certains profils psychologiques dans le groupe, même si les études sur ce point restent rares. Notamment, même si l'intelligence collective suppose de bons rapports «horizontaux» au sein d'un groupe, des personnalités assertives (capables de s'imposer, de dégager de la confiance et d'impulser des projets) semblent également favoriser le processus. Ainsi, les chercheurs en comportement organisationnel Matthew Pearsall et Aleksander Ellis, de l'université de l'Arizona, ont montré en 2006 que les membres pivots des équipes ayant une personnalité assertive (ce qui est aussi une composante de l'extraversion) ont des aptitudes à communiquer de manière efficace et à partager leurs idées, ce qui facilite le partage des informations et des connaissances au sein des équipes.

L'ENTRAÎNEMENT EN ÉQUIPE

Enfin, il est possible d'influencer l'état d'esprit des participants pour favoriser une bonne mémoire transactive. Avec la psychologue sociale Célia Blanchet, nous avons découvert en 2015 un effet quelque peu paradoxal: dans un groupe dont chaque membre est spécialisé dans un aspect précis d'une tâche d'assemblage, un mode de pensée «individualiste» déteint favorablement sur la performance collective. Par pensée «individualiste», il ne s'agit pas de poursuivre son intérêt personnel sans s'intéresser au groupe, mais de se concentrer sur ce que l'on fait dans sa spécialité. En psychologie, cette attitude porte le nom d'orientation du soi indépendant, par opposition à l'orientation du soi interdépendant. Détail intéressant: cet état d'esprit s'enclenche, en laboratoire, par des interventions subtiles (par exemple en amenant les sujets à penser à la première personne et non au pluriel), mais le discours managérial peut aussi y porter l'accent, notamment à travers la valorisation de chaque individu à son poste.

Il ne s'agit pas non plus de prôner une organisation figée du travail, où chaque individu se verrait cantonné à une tâche immuable. Une bonne mémoire transactive permet au contraire aux équipes de s'adapter aux environnements dynamiques et complexes dans lesquels les équipes sont amenées à évoluer, qu'il s'agisse de faire face à un changement de tâche, à une dispersion géographique ou à de la pression temporelle.

Pour développer l'intelligence d'un groupe, il ne faut donc pas seulement recruter de bons experts, encore faut-il que les membres de l'équipe aient une perception correcte des compétences de chacun. Il s'agit donc, dans un premier temps, d'évaluer cette dimension de mémoire transactive. Plusieurs méthodes sont utilisées: des vidéos des interactions au sein de l'équipe sont visionnées par des juges extérieurs qui chercheront à observer dans quelle mesure chaque individu tient compte ou non des qualités propres des autres. Chaque membre du groupe devra aussi évaluer les compétences des autres, puis tenter de s'en souvenir le mieux possible. Enfin, des questionnaires permettent de mesurer la mémoire transactive *(voir l'encadré page 42)*. D'après de nombreux résultats de recherche, ils prédisent avec une bonne fiabilité les performances des groupes de travail, offrant un outil pour guider les managers dans l'accompagnement de leur équipe.

Une fois la mémoire transactive d'une équipe évaluée, reste à savoir comment développer cette capacité ainsi que l'aptitude générale à travailler ensemble. Deux types d'interventions sont possibles: le *team building* (construction d'équipe) et le *team training* (entraînement d'équipe). Les activités de *team building* sont des exercices réalisés en dehors du contexte professionnel, regroupant des équipes de travail autour d'activités ludiques, créatives, sportives ou culturelles. Le but est de développer un climat d'équipe positif en travaillant sur quatre aspects: les relations interpersonnelles et l'amélioration de la communication, les buts à atteindre, les rôles propres à chacun, et la résolution du problème. En 2008, le psychologue Eduardo Salas, de l'université de Floride, a montré que les interventions de *team building* en entreprise seraient plutôt efficaces pour améliorer les affects et les attitudes liés au travail d'équipe (par exemple, la cohésion et la confiance mutuelle), mais n'auraient pas d'impact direct sur la productivité de l'équipe.

Les activités de *team training*, quant à elles, ont pour objectif de faire travailler les membres des équipes sur trois aspects. Tout d'abord, comprendre les compétences psychosociales nécessaires pour travailler en équipe: qu'est-ce que le

41%

DES DIFFÉRENCES DE PERFORMANCE

chez des groupes connectés sur Internet s'expliquerait par l'intelligence collective, contre 43% chez les groupes en face-à-face. En ligne comme en face-à-face, l'intelligence collective reposerait en grande partie sur la faculté à déchiffrer les émotions d'autrui.

Source: A. Woolley et al., PLoS ONE, 16 déc. 2014

Bibliographie

E. Michinov et C. Blanchet, When self-construal priming influences the relationship between transactive memory and group performance, *International Review of Social Psychology*, vol. 3, pp. 97-119, 2015.

E. Michinov et N. Michinov, Travail collaboratif et mémoire transactive: Revue critique et perspectives de recherche, *Le Travail Humain*, vol. 76, pp. 1-26, 2013.

N. Michinov et E. Michinov, Investigating the relationship between transactive memory and performance in collaborative learning, *Learning and Instruction*, vol. 19, pp. 43-54, 2009.

E. Michinov *et al.*, Influence of transactive memory on perceptions of performance, job satisfaction and identification in anaesthesia teams, *British Journal of Anaesthesia*, vol. 100, pp. 327-332, 2008.

leadership, la coopération, la communication, la gestion du stress et de la fatigue, la prise de décision ? Ensuite, il s'agit de mettre en œuvre ces différentes compétences non techniques dans des environnements simulés au plus proche de la réalité professionnelle pour permettre le transfert des compétences (par exemple, dans des simulations de services de secours ou d'intervention policière, ou dans des jeux de lego « sérieux »). Enfin, l'équipe recevra un retour sur son travail dans des séances de débriefing.

Une des formes de *team training* les plus développées actuellement est le *Crew Resource Management* (gestion des ressources d'équipe) apparue initialement dans le domaine de l'aéronautique et de l'armement, et qui gagne différents secteurs de la sécurité, de la santé, ou de l'industrie. Les études ayant évalué l'efficacité de ces pratiques font apparaître des effets bénéfiques sur le développement des compétences non techniques et les performances collectives. En 2008, Salas a ainsi montré une augmentation de 10 à 20 % de la performance d'équipe suite à des activités de *team training*, cette augmentation étant plus marquée si l'exercice d'entraînement est réalisé avec l'équipe de travail réelle, et non par les individus placés dans des équipes de simulation.

Petites équipes rassemblant des profils variés, tours de paroles fréquents et distribués, bonnes capacités d'intelligence émotionnelle, « culture » du groupe permettant à chacun de savoir quelles sont les compétences des autres, présence de femmes dans les équipes ou encore espace de communication informelle sur les lieux de travail : finalement, les recherches en psychologie sociale ont d'ores et déjà identifié un certain nombre de clés favorisant l'intelligence des groupes. Cela signifie-t-il que toute hiérarchie doit être mise de côté au profit d'une gestion « horizontale » ? Il est probable que des leaders resteront, dans bien des cas, nécessaires pour exprimer et orienter l'intelligence collective. Simplement, ils doivent savoir que la fameuse synergie que l'on attend d'un collectif intelligent ne se décrète pas : elle émerge quand un certain nombre de conditions sont réunies.

Toutes les archives

- Cerveau & Psycho
- L'Essentiel Cerveau & Psycho

depuis 2003

Disponibles sur www.cerveauetpsycho.fr*

* Numéros à lire en ligne ou à télécharger au format PDF