

EFFENCY.

Vos résultats sont là!

ANALYSE D'ÉQUIPE

XXX

Vous venez d'entamer un processus de structuration de votre démarche collaborative centrée sur l'amélioration de la dynamique relationnelle au sein de votre équipe.

Sommaire

Sommaire.....	2
Méthodologie.....	3
Les traits de caractères du test Effency.....	4
Contexte.....	5
Diagnostic de l'équipe Formation.....	7
Moyenne des résultats de l'équipe.....	7
Moyennes et écarts-types de l'équipe par traits de caractère, en pourcentages.....	8
Les traits de caractère dans le détail.....	9
Analyse.....	10
Les points forts de l'équipe.....	11
Les axes de développement de l'équipe.....	12
Recommandations.....	14
Annexes.....	16
La spécificité du test Effency.....	16
Les sciences cognitives & Effency.....	17
Référence bibliographiques.....	19

EXEMPLE

Méthodologie

Le test individuel

Chaque individu a des potentiels à valoriser et pourrait bénéficier de ses traits de caractères pour se sentir à sa place dans le groupe, encore faut-il les connaître.



Chaque membre de votre équipe a reçu ses résultats et les recommandations correspondantes. Aujourd'hui, ils sont donc à même de se positionner dans un groupe et cette prise de conscience individuelle ne peut être que bénéfique à tous.

Le test, conçu avec des chercheurs en sciences cognitives regarde 8 traits de caractère essentiels au travail collaboratif. Vous en trouverez le détail en page suivante.

L'analyse de l'équipe

L'analyse de l'équipe est également basée sur ces traits de caractères, en combinant les résultats individuels.

Aussi, pour en tirer parti, nous proposons une cartographie globale de l'équipe, ainsi que ses points forts et quelques points de vigilance.

Des recommandations vous sont proposées en fin de rapport.

En partenariat avec des coachs d'équipe, Effency vous propose également des ateliers pour une mise en pratique concrète de ces recommandations.



Ce que nous regardons

Ce qui nous intéresse, c'est la dynamique globale de l'équipe, les similitudes et divergences entre les différents traits de caractères que nous étudions. Nous analysons des moyennes et des écarts types. Les moyennes nous donnent une idée générale globale sur le groupe ; les écarts types nous indiquent si cet état est partagé par tous. Plus l'écart type est faible, plus le trait sera commun à tous les membres de l'équipe et donc significatif pour notre étude.

Les tests individuels de vos collaborateurs sont confidentiels, aussi la présente analyse est anonymisée. Nous ne pouvons donc pas vous communiquer les résultats individuels. Le présent document n'est transmis qu'au chef d'équipe. Il lui appartient d'en partager les résultats s'il le souhaite, dans une perspective de travail de co-construction de pistes d'amélioration avec son équipe.

Les traits de caractères du test Effency



L'ESTIME DE SOI

Parce que vous le valez bien

L'estime de soi correspond à l'image qu'un individu a de lui-même. Elle influe sur la participation à la discussion collective. Les membres d'un groupe apprécient généralement la compagnie et les idées des individus qui ont une bonne estime d'eux-mêmes, mais cette dernière ne doit pas être excessive !



L'EFFICACITÉ

Prenez les problèmes en main

Evaluer son auto-efficacité, c'est être capable d'estimer avec justesse ses propres capacités à résoudre des problèmes. Lors d'un travail collectif les imprévus sont courants. Ils peuvent générer du stress et mettre la lucidité à rude épreuve. Pour résoudre ces problèmes, il est important que les participants sachent proposer et défendre des solutions qu'ils ont justement évaluées comme pertinentes.



L'APPARTENANCE AU GROUPE

En être ou ne pas en être (that is the question)

L'appartenance au groupe, c'est la propension à se sentir partie intégrante d'une équipe et à mobiliser ses efforts pour la réussite collective. Lorsque l'on se sent appartenir à un groupe, on fait de la réussite générale une réussite personnelle, ce qui augmente la motivation et pousse à bien faire les choses.



L'EXTRAVERSION

La version extra de vous-même

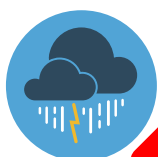
L'extraversion représente la facilité avec laquelle un individu interagit avec autrui et communique avec le monde extérieur. Au sein d'un groupe, les membres extravertis ont tendance à exprimer leurs idées avec plaisir et à participer activement à la discussion.



L'AGRÉABILITÉ

De quel pied vous êtes-vous levé ?

L'agréabilité correspond à la propension de chacun à coopérer et être en accord avec autrui. Ce trait de caractère est particulièrement important dans les interactions sociales dont il garantit la cohésion.



LE NEUROTICISME

Mais non, ce n'est pas un gros mot

Les personnes sujettes au neuroticisme ont tendance à ressasser les pensées négatives. Elles sont alors animées de sentiments tels que la colère ou l'anxiété. Lorsque ce trait de caractère est marqué, ces personnes éprouvent des difficultés à maintenir des relations sociales agréables et efficaces.



LA CONSCIENCIOSITÉ

Le goût du travail bien fait

La conscienciosité désigne la capacité d'un individu à planifier et exécuter les différentes étapes d'un projet sans en dévier. Les individus consciencieux font preuve de fiabilité et de rigueur lorsqu'on leur confie une tâche.



LES COMPÉTENCES

Cap ou pas cap ?

Savoir évaluer ses compétences est important lorsque l'on échange avec autrui. En effet, c'est en estimant avec justesse quelles sont nos capacités que nous pouvons juger de la pertinence de nos idées.

Contexte

L'entreprise

xxx

Objectif de la présente analyse

xxx

L'équipe xxx

Responsable : xxx

Passage du test : xxx

Date de l'analyse : xxx

Date de restitution au responsable : xxx

Date de restitution à l'équipe : xxx

Nombre de personnes dans l'équipe : 9 personnes, x femmes et x hommes

Moyenne d'âge : xxx

Usage de l'étude

Effency propose d'utiliser les analyses d'équipes à différentes fins :

- Créer de la cohésion d'équipe, team building : l'analyse d'équipe donne les clés pour bien collaborer en se connaissant mieux. Associée à un travail en sous-groupes, elle sert de base à un travail de co-construction des préférences de fonctionnement du groupe. Exemple : une nouvelle équipe de marketing digital chez Nissan / 21 personnes. Définition d'une roadmap de travail pour les 3 mois à venir.
- Créer plus de transversalité entre des équipes : l'analyse d'équipe mesure le fonctionnement de différentes sous-équipes. Les différences de fonctionnement entre les équipes ouvrent aux discussions lors d'ateliers. Cela permet de co-construire des outils pour mieux gérer le quotidien. Exemple : stimuler la transversalité entre les équipes du pôle de compétitivité Mov'eo / 19 personnes. Les bonnes pratiques de réunions d'équipes interservices efficaces et adaptées.
- Mieux collaborer dans des équipes : l'analyse d'équipe mesure scientifiquement la dynamique en place et met des mots sur des ressentis. La confidentialité des résultats garantit qu'il n'y a pas de discrimination. Exemple : diminuer l'absentéisme dans des équipes de la petite enfance à la Mairie de Paris / 4 équipes de 15 personnes. Les bases qui permettent d'engager un travail plus en profondeur avec des coachs internes.

La présente analyse a pour objectif de donner **les clés pour une meilleure compréhension du mode de fonctionnement de l'équipe xxx.**

EXEMPLE

Diagnostic de l'équipe Formation

★ Faible

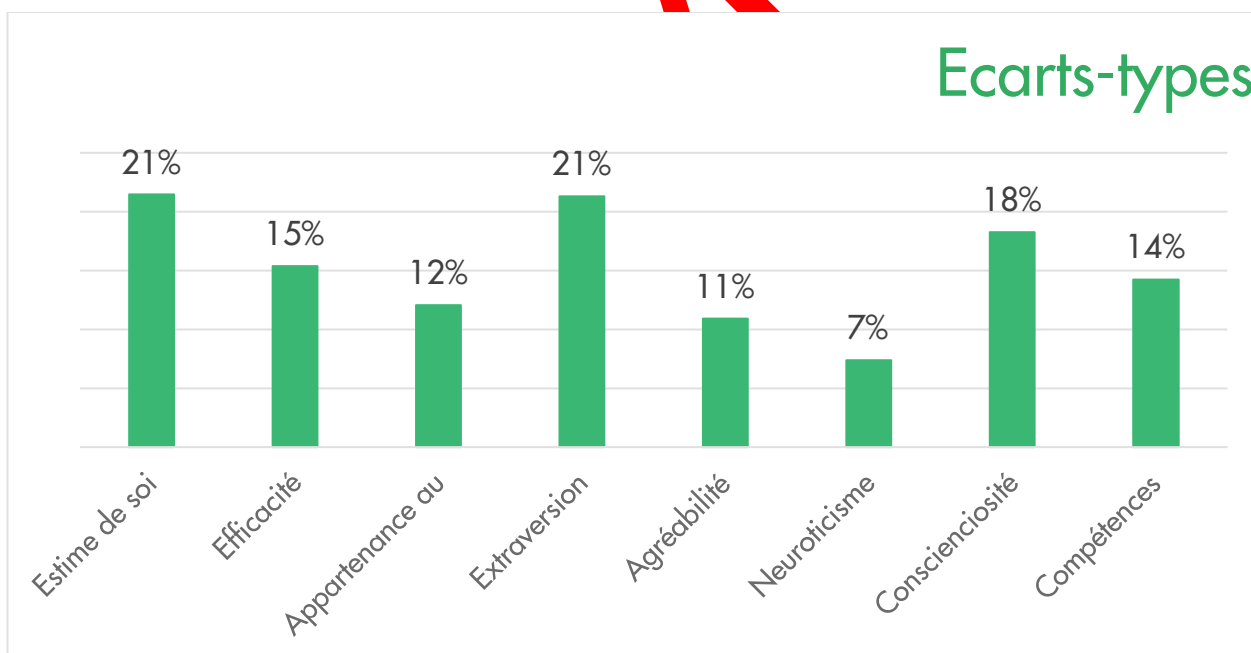
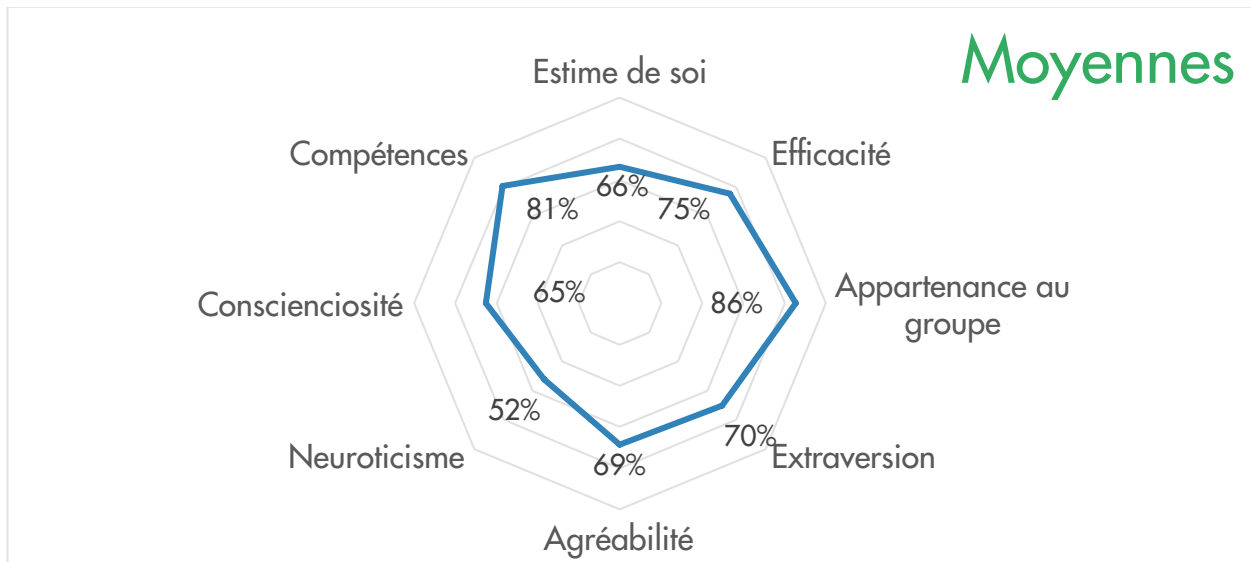
★ ★ Moyen

★ ★ ★ Fort

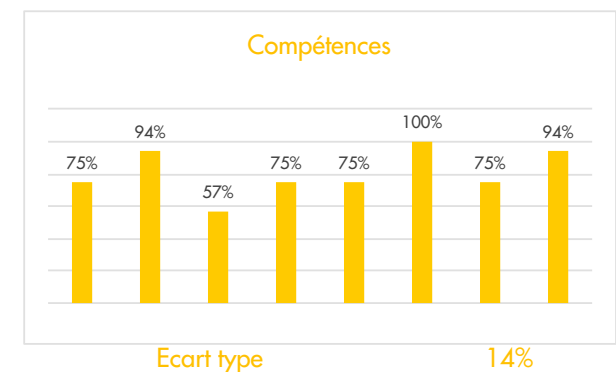
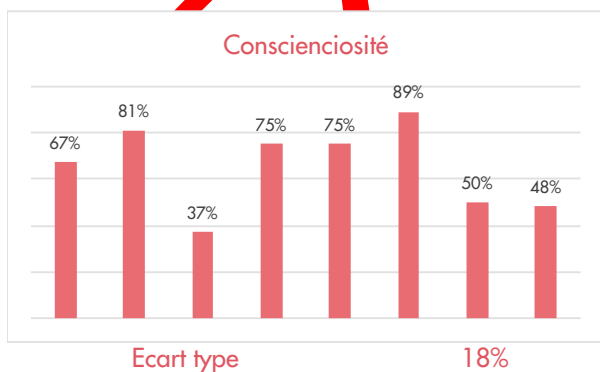
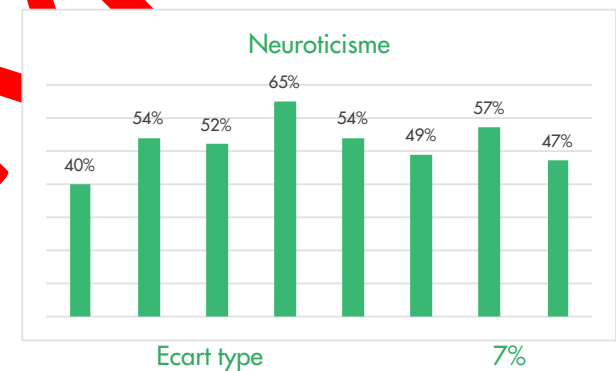
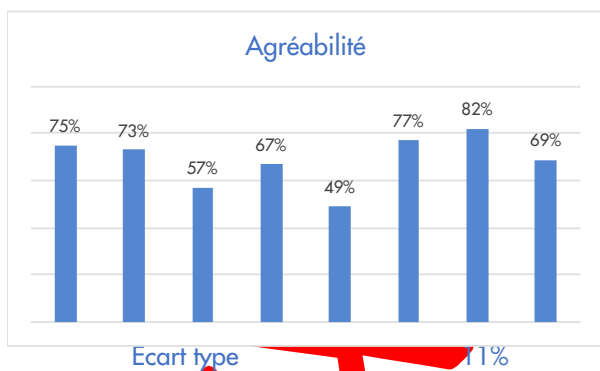
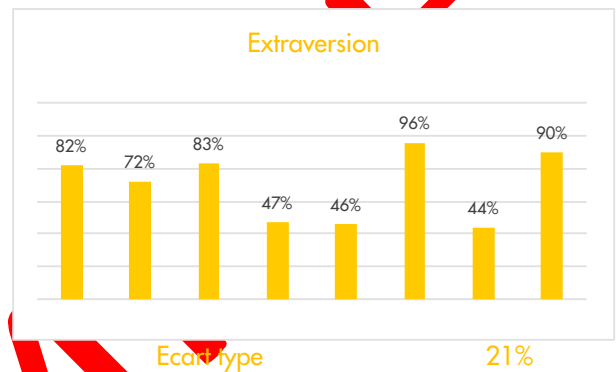
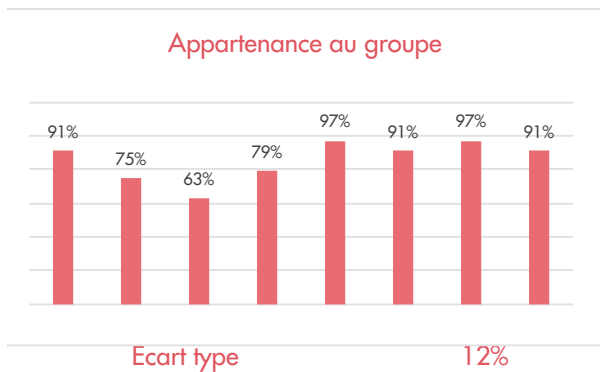
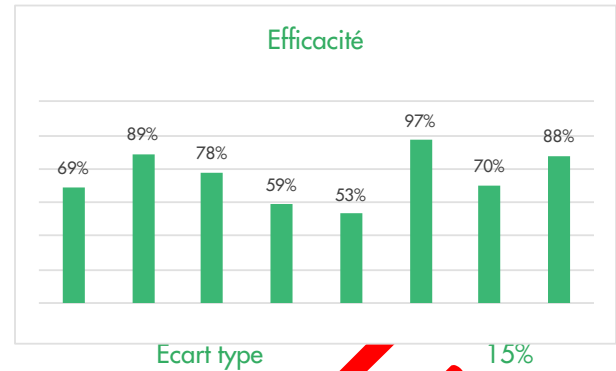
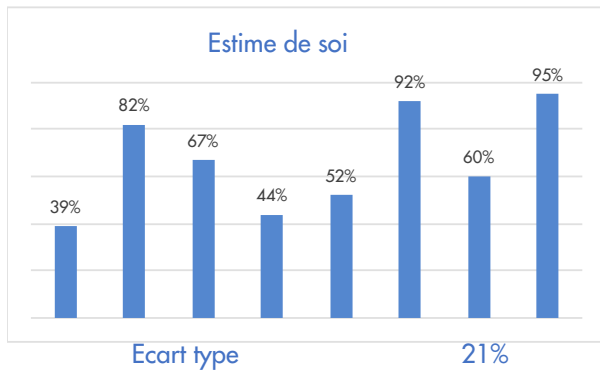
Moyenne des résultats de l'équipe

	L'ESTIME DE SOI	L'estime de soi correspond à l'image qu'un individu a de lui-même. Elle influe sur la participation à la discussion collective.	★ ★
	L'EFFICACITÉ	Evaluer son auto-efficacité, c'est être capable d'estimer avec justesse ses propres capacités à résoudre des problèmes.	★ ★ ★
	L'APPARTENANCE AU GROUPE	L'appartenance au groupe, c'est la propension à se sentir partie intégrante d'une équipe et à mobiliser ses efforts pour la réussite collective.	★ ★ ★
	L'EXTRAVERSION	L'extraversion représente la facilité avec laquelle un individu interagit avec autrui et communique avec le monde extérieur.	★ ★ ★
	L'AGRÉABILITÉ	L'agréabilité correspond à la propension de chacun à coopérer et être en accord avec autrui.	★ ★ ★
	LE NEUROTICISME	Les personnes sujettes au neuroticisme ont tendance à ressasser des pensées négatives. Elles sont alors animées de sentiments tels que la colère ou l'anxiété.	★ ★
	LA CONSCIENCIOSITÉ	La conscienciosité désigne la capacité d'un individu à planifier et exécuter les différentes étapes d'un projet sans en dévier.	★ ★
	LES COMPÉTENCES	Savoir évaluer ses compétences est important lorsque l'on échange avec autrui.	★ ★ ★

Moyennes et écarts-types de l'équipe par traits de caractère, en pourcentages

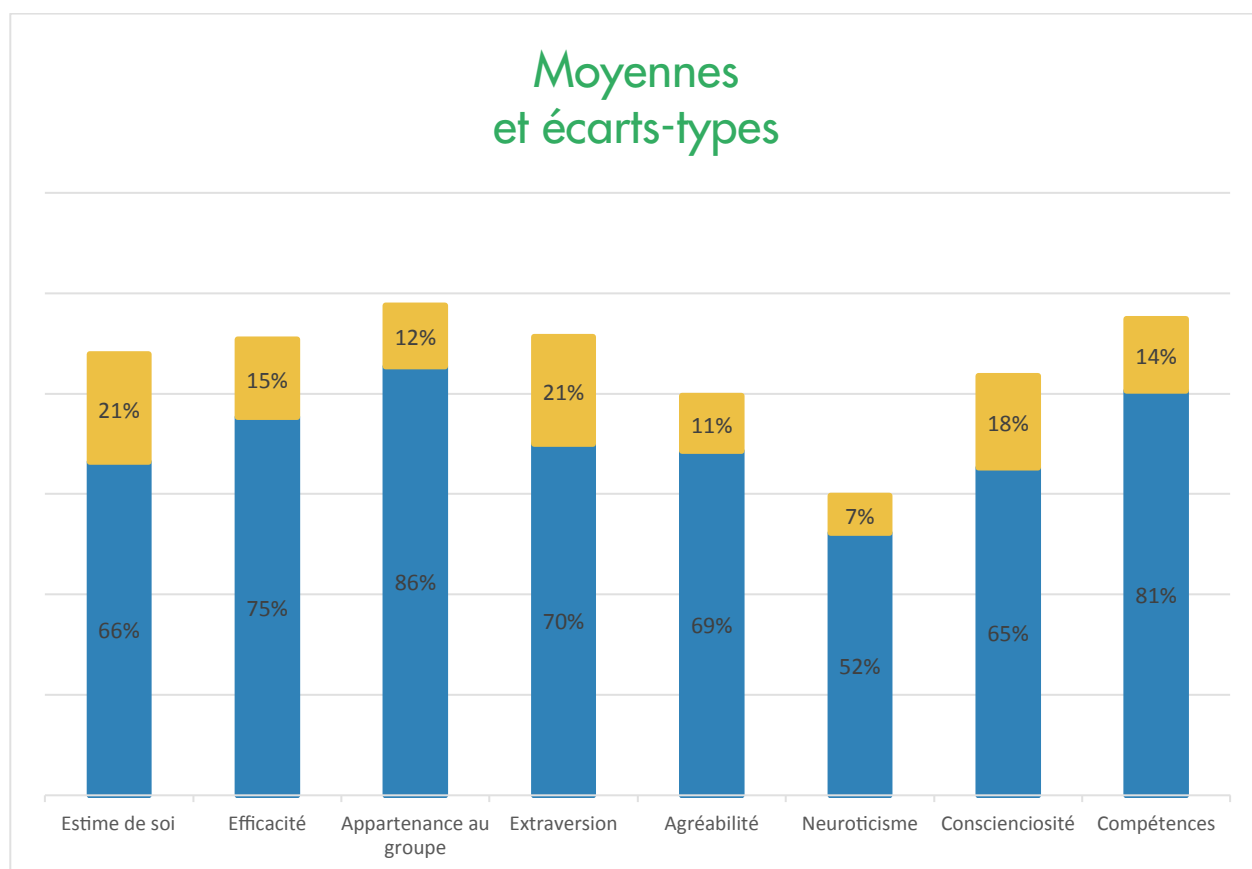


Les traits de caractère dans le détail



Analyse

Du diagnostic précédent, nous pouvons tirer des conclusions significatives et en déduire des recommandations adaptées à l'équipe, en analysant les similitudes et divergences entre les différents traits de caractères que nous étudions.



E

Les points forts de l'équipe

Ce sont les traits de caractères les plus forts du groupe, présentant une homogénéité dans les résultats.

Appartenance au groupe : 86%



L'appartenance à un groupe caractérise la propension d'un individu à s'identifier à un groupe donné. L'être humain a un besoin impérieux d'appartenir à un groupe social. Cette qualité varie entre les individus. Plus un individu se sent appartenir à un groupe, plus il va s'identifier au groupe, plus la réussite du groupe sera sa réussite personnelle. Un bon niveau d'appartenance au groupe garantit que l'effort engagé par un individu se fera au profit du groupe car il se sent appartenir à ce groupe très fortement.

L'appartenance au groupe est un trait de caractère partagé par tous les membres de l'équipe, ce qui en fait un trait caractéristique de l'équipe.

Les membres de l'équipe aiment beaucoup le collectif et savent faire de la réussite collective le motif de leurs efforts.

C'est un élément moteur dans la dynamique de groupe et dans le travail de votre équipe.

Compétences : 81%



La recherche a montré de nombreuses fois que les individus travaillent mieux ensemble lorsqu'ils sont de même niveau de compétences. Ce trait de caractère nous permet de mesurer le niveau de compétences perçu des membres de votre équipe. Les groupes qui ont un niveau de compétences similaires travaillent mieux ensemble.

Les membres de votre équipe savent très bien quelles sont leurs compétences, et estiment que leur niveau de compétences au travail est totalement satisfaisant. Ils sauront juger de leurs capacités et de la pertinence de leurs idées avec justesse.

Ce trait est un atout pour un travail collectif efficace.

Efficacité : 75%



Une bonne capacité à évaluer son efficacité correspond à la capacité d'une personne à juger de la pertinence de ses idées, de ses propres capacités à résoudre des problèmes.

Les membres de votre équipe ont une bonne capacité à évaluer la pertinence de leurs idées. Ils gèrent globalement bien la pression, ils sont confiants dans leurs capacités à résoudre la plupart des problèmes qui se posent à eux, même de façon imprévue.

Il faut encourager les plus efficaces à transmettre leur calme et leur confiance aux autres membres du groupe qui pourraient moins bien faire face à des situations stressantes.

Les axes de développement de l'équipe

Ce sont les traits de caractères présentant une hétérogénéité dans les résultats entre les membres de l'équipe (axes de développement du collectif) ou ayant une moyenne pouvant être encore améliorée (axes de développement individuels ou collectifs).

Estime de soi (66% avec un écart-type de 21%) et neuroticisme (52%)

Ces deux scores sont souvent corrélés.

L'estime de soi est la propension d'un individu à avoir confiance en lui, d'avoir confiance en ses idées. Lorsqu'on a une bonne estime de soi, on va prendre part au débat plus facilement, on va s'engager dans le débat parce qu'on a une bonne représentation de nous-même.

Le neuroticisme est un trait de caractère qui caractérise la propension à avoir des idées, des sentiments et des émotions négatives. Les individus qui ont un haut degré de neuroticisme auront tendance à être renfermés sur eux-mêmes car ils seront préoccupés par des sentiments négatifs. En général ce trait de caractère ne favorise pas les échanges avec les individus du groupe. Il faut donc veiller à ce que ce trait ne soit pas trop extrême dans le groupe car il peut rendre le travail de groupe compliqué.



Globalement, votre équipe a une estime de soi moyenne, correcte. Vous avez une image relativement bonne de vous-mêmes. Vous avez tendance à participer, sans excès, à la discussion collective en proposant des idées auxquelles vous croyez, sans excès de confiance.

Les membres de votre équipe ont tendance à être préoccupés par leurs pensées négatives, qui peuvent alors les contrarier et rendre le travail collectif difficile. Vous pouvez collectivement avoir du mal à faire changer les opinions et attitudes d'autrui, surtout lorsqu'il s'agit de membres extérieurs à l'équipe.

Votre équipe pourrait se concentrer sur ses points forts et ses réussites pour aller de l'avant et améliorer ses échanges et sa capacité de conviction d'autrui.

L'équipe n'étant pas homogène sur l'estime de soi et étant globalement traversée par des pensées négatives, il faut d'une part veiller à modérer les contributions de chacun pour donner la voix aux plus discrets et encourager la prise de parole, et d'autre part rassurer l'équipe.

Extraversion : 70% avec un écart-type de 21%

Un très bon score mais qui présente une non-homogénéité entre les membres de l'équipe.

L'extraversion caractérise la propension d'un individu à savoir communiquer ses idées.



Certains membres de votre équipe participeront à la discussion spontanément et avec plaisir. Il faut veiller à ce qu'ils laissent un espace de parole aux autres, plus modérément extravertis, et qu'ils ne monopolisent pas la discussion. Pour certains membres de l'équipe, s'exprimer est naturel quand pour d'autres cela l'est moins.

Dans les relations de votre équipe, veiller à laisser un espace de parole aux moins spontanément extravertis ; veiller à ce que les plus spontanément bavards ne monopolisent pas la discussion. Il s'agit de renforcer la capacité à s'affirmer au sein de l'équipe, et permettre ainsi à chacun d'exprimer ses idées et oser être lui-même.

Conscienciosité : 65% avec un écart-type élevé de 18%

Un score de conscienciosité moyen mais qui présente une non-homogénéité des résultats et des écarts importants entre les membres.

Dans le langage courant la conscienciosité correspond au caractère consciencieux d'un individu, à son degré d'engagement dans une tâche. Un individu qui est consciencieux va s'atteler aux tâches qu'on lui confie, il va être fiable aux yeux du groupe. Avoir un bon niveau de conscienciosité, c'est une compétence qui est importante car un individu consciencieux ne va pas se comporter, comme le dit la recherche, comme un « passager clandestin ». C'est-à-dire qu'il se sent membre du groupe, et va mener à bien les tâches qui nous sont confiées.



Les membres de votre équipe savent généralement s'organiser, mais il leur arrive parfois d'être distraits ou de se disperser. Ils peuvent faire preuve d'efficacité dans le travail, il faudra les y motiver.

N'hésitez pas à guider le travail et rappeler les objectifs, ça aidera l'équipe. Appuyez-vous sur les membres consciencieux pour encourager et motiver les autres.

Agréabilité : 69% avec un écart-type de 11%

Un résultat moyen mais assez bien partagé par tous.

L'agréabilité vient de l'étymologie agréer donc être d'accord. L'agréabilité d'un individu est sa propension à être d'accord avec les autres individus de son groupe, c'est-à-dire à montrer son accord, à ne pas être en rejet systématique des idées qui lui sont présentées. Un individu agréable dans un groupe est un bon élément car il est dans la bienveillance.



Les membres de votre équipe savent globalement être avenants, même s'ils pourraient facilement s'accrocher avec les autres. Ils n'accordent pas facilement leur confiance et restent un peu distants.

Il est possible d'encourager les membres à révéler leur nature chaleureuse, en veillant par exemple à ce que le climat soit apaisé et positif. Un cadre de travail détendu pourrait être un atout pour cette équipe.

Recommandations

Un groupe attaché au collectif et efficace qui révèle tout son potentiel dans un environnement bienveillant, respectueux et dont les valeurs, rites et rythmes sont partagés

Avec une réelle volonté de collaborer et l'importance accordée au collectif par ses membres, l'équipe présente une très bonne approche du travail collaboratif.

Capable d'estimer ses compétences et faisant preuve d'efficacité dans la réalisation de ses missions, l'équipe saura réagir en cas de difficulté.

Pour Effency, il existe deux éléments qui jouent un rôle majeur dans la réussite d'un travail collectif : la bonne diffusion des idées au sein du groupe, et l'implication des membres dans la tâche.

Dans le cas de votre équipe, les recommandations portent sur les deux aspects.

La bonne diffusion des idées au sein du groupe

Le triptyque de traits estime de soi pour avoir une bonne confiance en soi, efficacité pour savoir faire le tri dans ses idées et extraversion qui permet d'exprimer ses idées permet à un individu d'être plus confortable dans le débat et de partager avec les membres de son groupe. La collaboration pourrait être renforcée dans votre équipe grâce à un travail individuel et collectif sur la confiance en soi et l'extraversion.

Collectivement, il s'agit de permettre aux membres de l'équipe de renforcer leur estime de soi en créant les conditions de l'expression bienveillante des points positifs et des axes d'amélioration dans les interactions au sein du groupe. Le feedforward ou comment renforcer l'estime des autres en allant plus loin dans nos feedbacks pourrait renforcer la capacité de travail collectif de votre équipe. Un atelier sur la base d'un travail collaboratif de votre équipe dans un esprit de bienveillance et d'honnêteté pourrait permettre à chaque collaborateur de recevoir un feedback oral sur des thématiques pré-sélectionnées en relation avec le projet. Ce 360° équipe sur ce que chacun représente, attend des autres et est prêt à donner aux autres permet de définir en synthèse la charte de fonctionnement de l'équipe.

Ce travail pourra être renforcé si vous facilitez une attitude d'ouverture au sein de l'équipe en développant l'empathie de ses membres. L'écoute active et la capitalisation sur le positif pourra encourager cette démarche.

Individuellement et collectivement, l'équipe pourra compléter ce travail en développant l'affirmation de soi au sein de l'équipe et avec les interlocuteurs externes, en cultivant ses talents et en travaillant sur la communication non violente par exemple au travers de la méthodologie de Sharon & Gordon Bower (DESC). Cette approche simple est puissante dans la capacité à exprimer des idées /avis tout en respectant ceux des autres et à donner leur

opinion même en face d'interlocuteurs hostiles permettra aux moins extravertis de mieux s'intégrer dans le groupe.

L'implication des membres dans la tâche

Individuellement et collectivement, le groupe pourra renforcer son travail d'équipe en développant sa conscience professionnelle (responsabilité et organisation professionnelles).

Un atelier autour de la conscience professionnelle, travaillant sur les motivations intrinsèque et extrinsèque, la reconnaissance, les rites et rythmes individuels et collectifs et l'organisation personnelle (matrice Eisenhower,...) pourra les y encourager.

Les pistes de travail en synthèse

- Rassurer : créer une ambiance de travail sereine ; veiller à encourager la communication verbale amicale et écouter avec attention ce qui peut être dit par les membres de l'équipe
- Favoriser la prise de parole : mettre à l'aise les membres de l'équipe pour que leur nature extravertie s'exprime pleinement. Il faut veiller à modérer les contributions de chacun pour donner la voix aux plus discrets et encourager les échanges. Instaurer au sein du collectif des règles basées sur la bienveillance et le respect des autres et sensibiliser l'équipe à la communication non violente
- Un cadre de travail détendu, dont les valeurs, rites et rythmes sont définis collectivement sera un atout pour cette équipe.

Pour aller plus loin

Effency a développé des ateliers avec coachs d'équipes, visant à développer chacun des 8 traits de personnalité clés à un bon travail d'équipe.

Nous nous tenons à votre disposition pour aller plus loin dans un travail collectif et individuel approfondissant les pistes de travail.

Annexes

La réussite d'un projet repose bien évidemment sur la présence de compétences techniques et de savoirs théoriques dont doivent disposer tout ou partie des membres d'une équipe. Qu'il s'agisse d'équipes de travail, d'équipes managériales, d'équipes transverses ou d'équipes projet, au-delà de ces savoirs, ce sont les qualités personnelles des collaborateurs qui font la différence, tant pour l'efficacité du groupe que pour le bien-être de ses membres.

C'est la raison pour laquelle Effency a mené un travail de recherche en sciences cognitives.

Pourquoi les sciences cognitives ? Effency s'intéresse aux interactions entre les membres de l'équipe. Avec le test Effency, vous ne recevrez pas de profil type. Effency ne met pas les gens dans des cases : il n'y a pas de bon ou de mauvais profil, c'est le collectif qui est analysé.

Indépendamment des compétences, il existe deux éléments qui jouent un rôle majeur dans la réussite d'un travail collectif. Il s'agit de **la bonne diffusion des idées** au sein du groupe, et de **l'implication des membres** dans la tâche. Plusieurs travaux de recherche en sciences cognitives ont pu montrer l'existence de traits de personnalité, qui, s'ils sont réunis chez les membres du groupe, peuvent participer activement à la réalisation de ces deux fonctions collaboratives.

La spécificité du test Effency

Effency a développé un test spécifiquement orienté travail collaboratif. Il vous donne les clés pour vous sentir mieux dans votre travail d'équipe, quelle qu'elle soit, par la compréhension de votre propre mode de fonctionnement et la découverte du fonctionnement d'autrui.

Dans le secteur des ressources humaines de nombreux tests de personnalité existent, cependant, contrairement au test Effency, ces derniers sont pour la plupart non-spécifiques, sur-simplifiés et manquent de rigueur.

Un test focalisé sur le travail d'équipe : nous avons adopté une approche centrée sur le travail collaboratif afin de construire un test qui soit le plus spécifique possible. Nous avons ainsi sélectionné avec soin les items à faire figurer dans notre test afin de garantir sa précision et pour cibler les compétences qui sont pertinentes à la réalisation d'un travail collectif efficace.

Au sein des tests plus généraux, les éléments se référant aux interactions sociales sont souvent insuffisants pour pouvoir fournir une évaluation juste, et de ce fait, des résultats probants. En effet, la personnalité humaine étant complexe, un seul test ne peut pas s'appliquer à tous les contextes, ni décrire avec précision chacune des facettes de la personnalité des individus.

Un test qui ne met pas les gens dans des cases : nous proposons de délivrer à l'utilisateur un récapitulatif de ses points forts et de ses axes d'amélioration dans chacun des huit traits de caractère qui sont étudiés.

Pour améliorer l'appropriation des résultats, ce récapitulatif est accompagné d'un guide de bonnes pratiques comportementales en groupe, adapté à chaque individu.

Contrairement au test Effency, les tests existants ont pour objectif de « catégoriser » les individus en sous-groupes. Malgré les avantages évidents de lisibilité de ces tests, résumer l'ensemble de la population en 4 ou 16 catégories, en couleurs, ou en espèces animales revêt une limitation majeure.

Cette catégorisation restreint l'individu à un profil spécifique en fonction de ses réponses, et ne capture donc pas la diversité et le caractère unique de sa personnalité. Une telle approche est rigide puisqu'elle nécessite d'établir en amont des profils types et peut conduire à une sous-évaluation de la richesse des individus.

Un test rigoureux et scientifique : notre approche consiste ainsi à placer la rigueur scientifique au cœur de notre travail, en sélectionnant des articles scientifiques récents (cf. bibliographie), qui s'intéressent aux processus en jeu dans les contextes de groupe. En nous basant sur cette documentation, nous garantissons des conditions optimales pour identifier et évaluer les compétences pertinentes à la réalisation d'un travail en groupe efficace.

Certains tests utilisés par des entreprises ne reposent pas ou peu sur des sources scientifiques qui permettraient de s'assurer de la pertinence des questions posées, et des conclusions à tirer des réponses. Seul un nombre restreint de tests donnent accès à la documentation sur laquelle repose leur questionnaire, et ceux qui le font fournissent des sources qui ont une portée limitée dans la littérature scientifique actuelle.

Les tests existants comportent donc des limites qui rendent leur réutilisation directe délicate, ce qui a encouragé la recherche des caractéristiques individuelles les plus déterminantes pour la réalisation d'un travail collaboratif efficace. En résumé, notre hypothèse de travail consiste en l'idée que réunir des individus ayant obtenu des scores similaires à des tests mesurant ces compétences permettra une interaction de groupe plus efficace.

Les sciences cognitives & Effency

Qu'est ce qui rend un travail de groupe efficace ? Est-ce suffisant de réunir les personnes provenant des meilleures écoles ou possédant les meilleurs CV pour garantir la réussite du groupe ? Au contraire ne devrions-nous pas mettre en valeur les compétences humaines et sociales ? Que dit la recherche en sciences cognitives ?

La réussite d'un projet repose bien évidemment sur la présence de compétences techniques et de savoirs théoriques, dont doivent disposer tout ou partie des membres constituant l'équipe. Ces compétences et ces connaissances sont obtenues tout au long du parcours académique, mais aussi au travers expériences professionnelles successives. Pourtant, peut-être avons-nous trop tendance à valoriser ces deux facteurs, et à penser qu'elles représentent l'élément suffisant et nécessaire à l'efficacité collective.

Indépendamment des compétences, et de toutes les connaissances acquises sur les bancs de l'université ou des grandes écoles, il existe deux éléments qui jouent un rôle majeur dans la réussite d'un travail collectif. Il s'agit de la bonne diffusion des idées au sein du

groupe, et de l'implication des membres dans la tâche. Il peut sembler difficile de réunir a priori ces deux éléments lors de la constitution d'un groupe. Pourtant, plusieurs travaux de recherche en sciences cognitives ont pu montrer l'existence de traits de personnalité, qui, s'ils sont réunis chez les membres du groupe, peuvent participer activement à la réalisation de ces deux fonctions collaboratives.

La diffusion des idées d'abord, va être facilitée par l'existence de trois traits de personnalité élevés chez les membres du groupe.

- De la confiance que l'on a en soi et en nos idées, va dépendre notre volonté de défendre et d'assumer nos opinions. La recherche tend en effet à montrer que nous trouvons une idée plus vraie si nous sentons que la personne qui défend cette idée le fait avec une grande confiance (Bahrami et al, 2012).
- De même, une forte capacité de persuasion, qui ne dépend pas nécessairement de la confiance que l'on a en ses idées, mais plutôt à sa capacité à les transmettre, va permettre une meilleure diffusion des idées au sein du groupe (Gavrilets et al, 2016).
- De façon similaire, une personne avec une personnalité extravertie sera une richesse pour le collectif, puisqu'elle aura tendance à produire un grand nombre d'idées, et ainsi à enrichir le débat (Gavrilets et al, 2016; Schroeder et al, 2016; Bahrami et al, 2012).
- Enfin, il est également important de s'entourer de personnalités « agréables » (terme qui dérive du verbe agréer). Ces individus sont en effet précieux pour le travail de groupe, car ils encourageront naturellement les autres à exprimer leurs opinions (Gavrilets et al, 2016; Schroeder et al, 2016; Bahrami et al, 2012).

En plus de la capacité de diffusion et d'acceptation des idées dans le groupe, il faut que celles-ci soient également pertinentes, et nourrissent directement l'efficacité du travail collaboratif. Pour cela, il est important de s'entourer d'individus ayant une forte capacité à évaluer leurs compétences (Mahmoodi et al, 2015; Bahrami et al, 2012).

En effet, un individu qui a la capacité d'évaluer correctement ses propres capacités et compétences fait le tri entre les sujets pour lesquels ses idées et avis peuvent être très pertinents et ceux où il n'a pas intérêt à participer à l'échange en transmettant, avec confiance, des informations et avis non fondés.

Cette faculté à évaluer correctement ses compétences conditionne la pertinence de l'apport des différents individus à la discussion. Si chacun sait quand il peut, et doit, contribuer à l'échange, et quand il ne le doit pas, alors l'échange global sera plus fructueux, plus efficace et plus précis.

Une fois que les individus sont en mesure de pouvoir fournir, diffuser, et enrichir des idées pertinentes, il est également important que ces derniers soient **activement impliqués dans le travail en groupe**.

Pour cela, deux traits de personnalité sont essentiels.

Le premier trait de personnalité concerne le degré d'appartenance au groupe. L'être humain a évolué de façon à gérer efficacement ses efforts et ce qu'il peut en retirer. Il cherche à tout prix à éviter les dépenses énergétiques, les efforts (physiques ou intellectuels) inutiles. Les individus s'investiront beaucoup plus dans l'effort collectif s'ils se

sentent appartenir au groupe dans lequel ils travaillent. Si nous nous sentons appartenir au groupe, nous pensons que les résultats du groupe sont aussi, dans une certaine mesure, nos résultats personnels (Isaken et Gaulin, 2005).

Une autre mesure importante pour évaluer la capacité d'un individu à être un atout dans un travail de groupe concerne son degré d'engagement dans les tâches qu'on lui confie (Isaken et Gaulin, 2005). Quelle motivation ressent l'individu à réaliser quelque tâche qu'on lui confie ? Si, hors de toute considération d'appartenance au groupe, selon n'importe quelles circonstances, l'individu est toujours enclin à "bien faire les choses", à donner, quoiqu'il arrive le meilleur de lui-même. Alors nous pouvons raisonnablement penser que cet individu sera un atout dans le travail collectif et qu'il évitera d'agir en "passager clandestin".

Par une représentation de ces différents traits de personnalité (mesurables par des tests validés scientifiquement) dans un même groupe de travail, il semble donc possible d'agir pour permettre une efficacité collective accrue. Peut-être existe-t-il alors des solutions alternatives pour valoriser les individus en dehors des seuls curriculums vitae et diplômes. Les entreprises pourront ainsi former des équipes nouvelles et avancer efficacement de façon collaborative.

Référence bibliographiques

Articles concernant les compétences sociales essentielles au travail en groupe :

A. Mamoodi et al. (2015). Equality bias impairs collective decision-making across cultures. *Proc Natl Acad Sci*. 112(12): 3835-3840.

U. Hertz et al. (2015). Social influence protects collective decision making from equality bias. *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, Vol 42(2), Feb 2016, 164-172.

B. Bahrami et al., (2012). Does interaction matter? Testing whether a confidence heuristic can replace interaction in collective decision-making. *Conscious Cogn.* 2014 May; 26(100): 13-23.

Isaksen, S. G., & Gaulin, J. P. (2005). A re-examination of brainstorming research: Implications for research and practice. *The Gifted Child Quarterly*, 49, 315-329

S. Gavrilets et al. (2016). Convergence to consensus in heterogeneous groups and the emergence of informal leadership. *Nature Scientific Reports* 6, Article number: 29704 (2016)

Schroeder et al. (2016) . Interactions between personality and institutions in cooperative behaviour in humans. *Philosophical Transactions of The Royal Society B*. Volume: 370. Issue: 1683