

WAVE 7

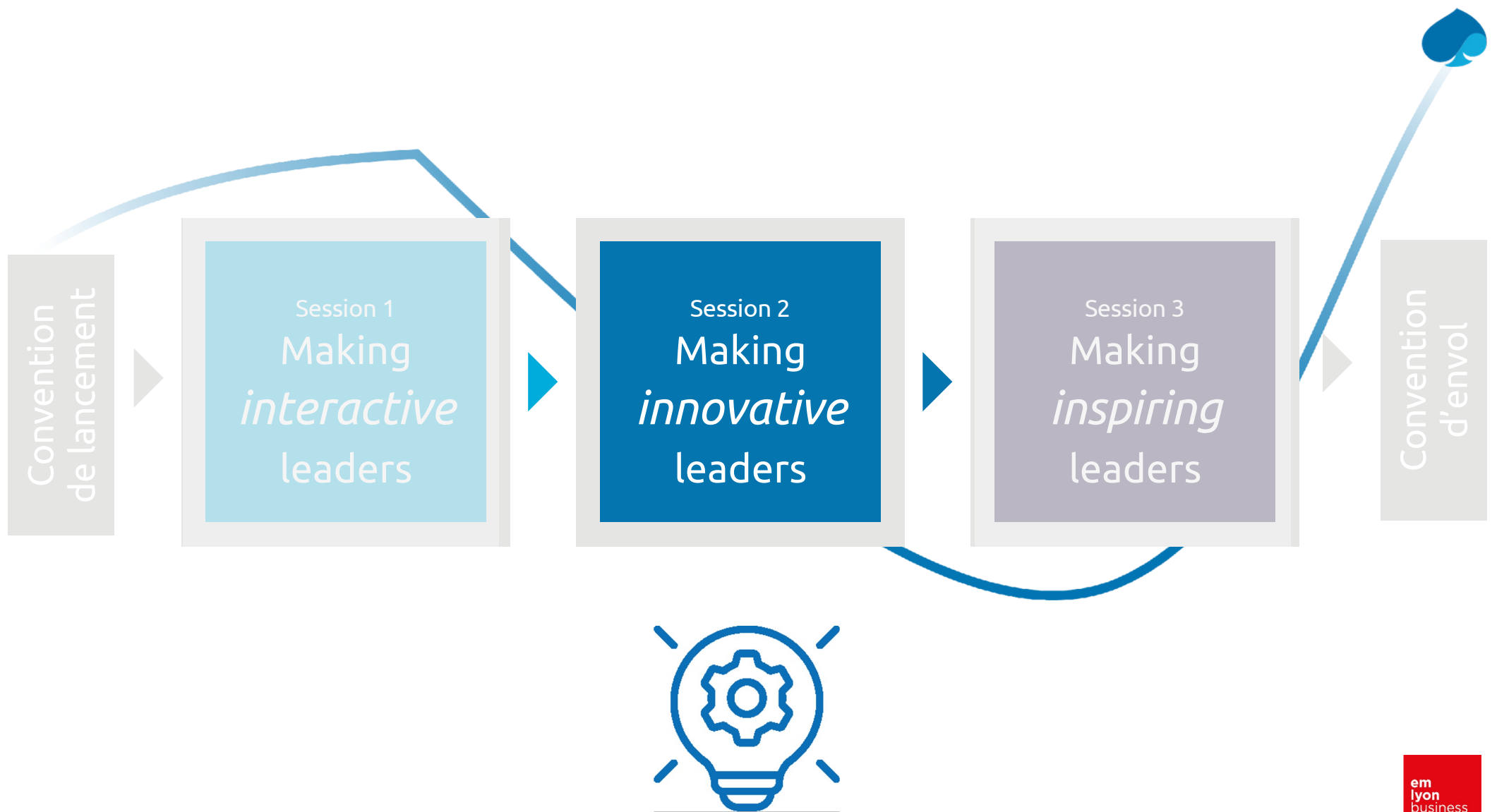
Making *Leaders*

Session 2 – Jour 2



Capgemini 

em
lyon
business
school



Exercice individuel

p125

- Lire le préambule p125
- Lire les instructions p126
- Lire l'histoire et répondre aux questions p127



Préambule



L'efficacité du leader se mesure notamment à la qualité de ses décisions, choix ou jugements. Des décisions, nous en prenons dix, cent, mille par jour, de la plus grave à la plus anodine : convoquer un collaborateur, valider un budget, donner un coup de téléphone, prioriser des actions...

La qualité de nos décisions dépend de la qualité de notre perception des situations, des problèmes, et de la qualité des hypothèses faites à partir de ce que nous percevons. Il se révèle que le manque de lucidité à cet égard est la cause d'innombrables décisions défectueuses entraînant une faible efficacité opérationnelle.

L'exercice qui suit est une occasion de mesurer votre degré de lucidité et votre qualité en matière de prise de décision. Une histoire de quelques lignes est racontée sur la page suivante. Elle est écrite en bon français. Lisez-la attentivement en tenant pour certain que tout ce qu'elle dit est exact. C'est la seule source d'information dont vous disposez et elle ne peut être mise en doute.



Instructions

Tu trouveras après le texte part 11 propositions numérotées qui se rapportent à l'histoire qui suit. Prends en connaissance, compare-les à l'histoire et prends une décision concernant chacune d'elles selon qu'elle te paraît vraie, fausse ou discutable.

Cochez le "**V**" si tu es sûr(e) qu'elle est vraie.

Cochez le "**F**" si tu es sûr(e) qu'elle est fausse.

Cochez le "?" quand tu ne peux pas dire si elle est vraie ou fausse.

Lis la première proposition, prends ta décision, puis la seconde, etc..

Ne lis pas l'ensemble des propositions d'une traite et ne reviens pas en arrière pour corriger une réponse précédente.

Ce n'est pas un exercice de mémorisation. Tu as le droit de relire l'histoire avant de répondre à chaque proposition.

L'histoire



Stéphane, directeur d'une start-up, commence une réunion avec son équipe. Dans le bureau du chef des ventes, un commercial se plaint de sa rémunération. Une personne émotive transmet à Stéphane une communication téléphonique puis s'assoit à son poste de travail. Stéphane se met en colère à cause des retardataires, réprimande son assistante et dit qu'il ne veut pas être dérangé au cours de sa réunion. Il nomme deux de ses concepteurs pour travailler sur un projet important et délègue à l'un de ses meilleurs concepteurs, Benjamin, la responsabilité de coordonner ce projet.



Propositions

		V	F	?
1	Stéphane se met en colère parce qu'on lui a transmis une communication téléphonique			
2	Stéphane a de l'estime pour Benjamin			
3	Le chef des ventes et un commercial sont en retard à la réunion			
4	L'assistante de Stéphane lui transmet une communication téléphonique puis s'assoit à son poste de travail			
5	Le directeur commence une réunion avec son équipe			
6	La personne qui se rassoit à son poste de travail est émotive			
7	Un commercial se plaint au chef des ventes de sa rémunération			
8	Stéphane sait déléguer			
9	L'employée qui transmet une communication téléphonique à Stéphane s'assoit à son poste de travail			
10	Stéphane entend le commercial se plaindre de sa rémunération			
11	Bien que Stéphane ait nommé deux de ses meilleurs concepteurs, l'histoire ne dit pas clairement si Benjamin est l'un de ces hommes			



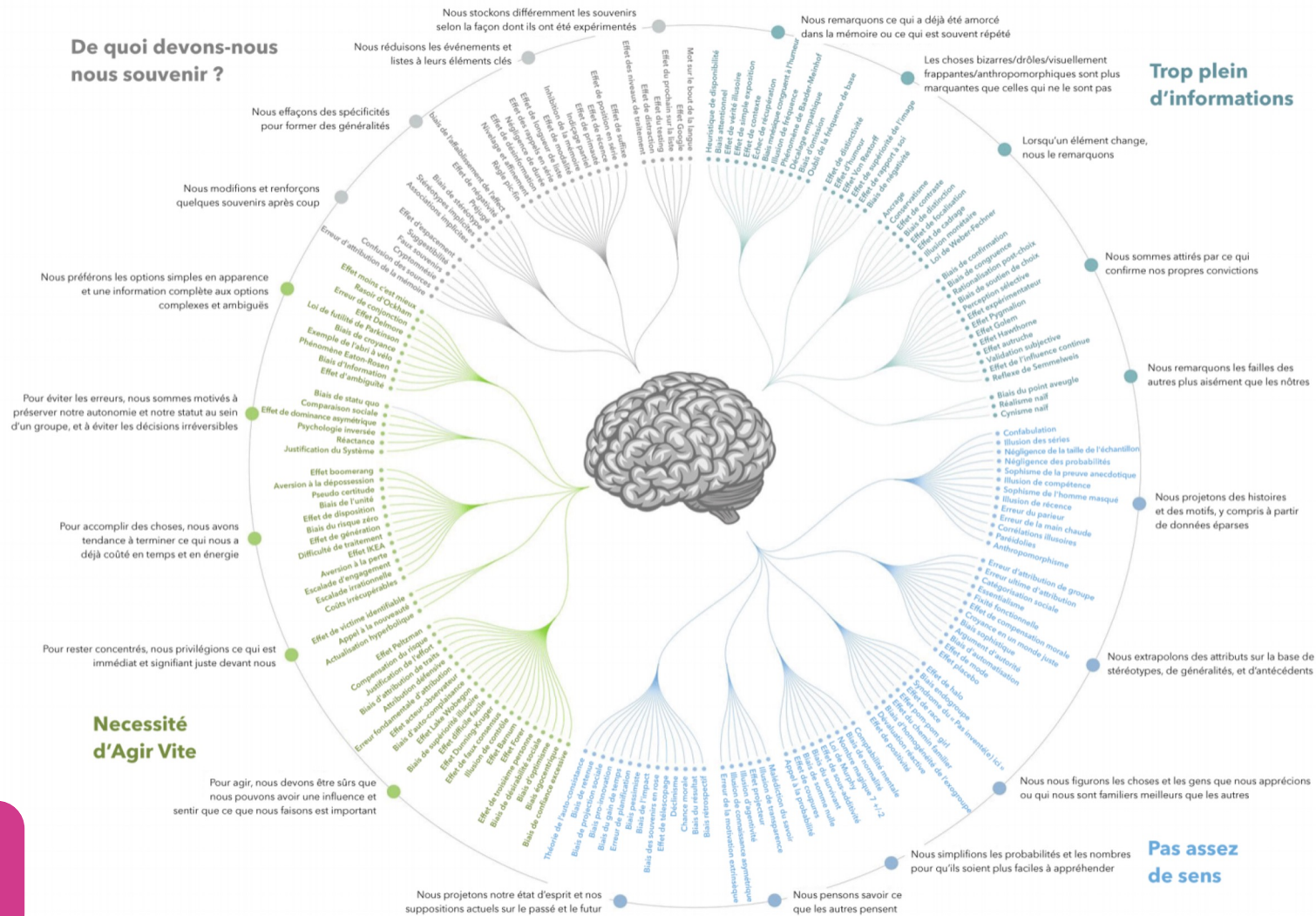
Debriefing de l'exercice

Ils peuvent limiter la créativité, altérer la prise de décision, freiner en situation de changement :

Les **biais cognitifs**, qui impactent la perception et le raisonnement. Quel est leur intérêt ? Il s'agit d'une routine de pensée qui limite l'effort mental

Les **effets de groupe**, qui peuvent limiter la qualité de fonctionnement du groupe, sa capacité créative, la qualité des décisions

CODEX DES BIAIS COGNITIFS, 2016



p128

ALGORITHMIC LAYOUT + DESIGN BY JM3 · JOHN MANOOGIAN III // CONCEPT + METICULOUS CATEGORIZATION BY BUSTER BENSON // DEEP RESEARCH BY WIKIPEDIANS FAR + WIDE



em
lyon
business
school



Des biais qui peuvent nous limiter

Sélectionner parmi trop d'information

Effet d'ancrage : s'en tenir à sa première impression

Biais de conformisme : se conformer à la majorité

Biais d'autorité : surévaluer les avis de figures d'autorité

Mettre du sens quand il n'y en a pas assez

Biais de confirmation : prendre en compte uniquement ce qui est conforme à son avis

Biais de stéréotypage : associer des personnes/situations à des catégories simplifiées

Biais de corrélation illusoire : associer des informations indépendantes

Besoin d'agir vite

Aversion à la perte : avoir plus peur de perdre que de gagner

Biais d'escalade dans l'engagement : persévérer dans les choix faits, même si l'erreur est manifeste

Besoin de se souvenir de l'information

Biais de négativité : mémoriser plus le négatif que le positif

Effet de simple exposition : accorder plus de valeur à ce qui nous est familier

Des exemples de biais cognitifs en situation de changement

L'effet d'autruche

Le biais de statu quo

Le biais d'aversion à la perte

Le biais de négativité

Le biais d'ancrage

L'effet IKEA

Le biais de conformité

LES BIAIS COGNITIFS:
LE BIAIS DE CONFIRMATION



LES BIAIS COGNITIFS:
L'EFFET IKEA





Des exemples d'effets de groupe

L'auto-confirmation

Respect excessif de la hiérarchie

Unanimité apparente



Silence

La pression de conformité

Les effets du sur-nombre



**Jusqu'où irions-nous
pour nous conformer au groupe ?**

Nous pensons à 2 vitesses

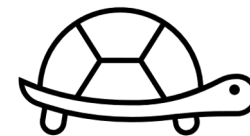
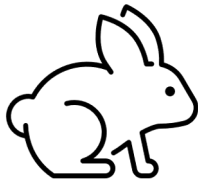


Systeme 1

rapide, sans effort, inconscient,
intuitif, émotionnel, stéréotypé
⇒ adapté à la routine, mais
peu aux situations complexes

Systeme 2

Réfléchi, plus lent, avec effort,
conscient, plus contrôlé et
logique
⇒ adapté aux situations
inconnues et complexes

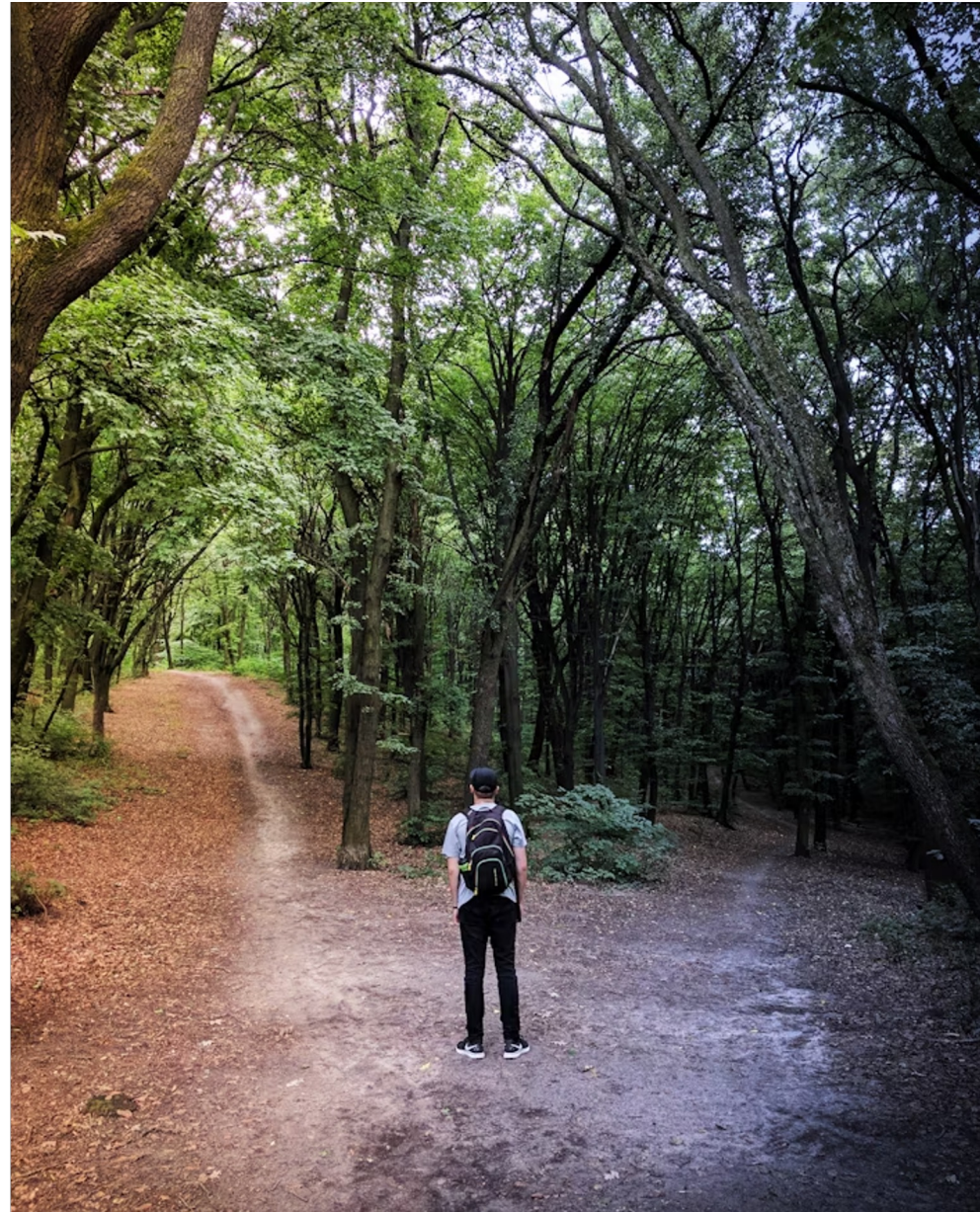


Nous pensons à 2 vitesses

Nous prenons environ 35 000 décisions par jour.

Dont 99,74% de façon inconsciente

Donc environ 100 décisions sont prises de façon consciente !



La prise de décision



Magnus Carlsen

Système 1

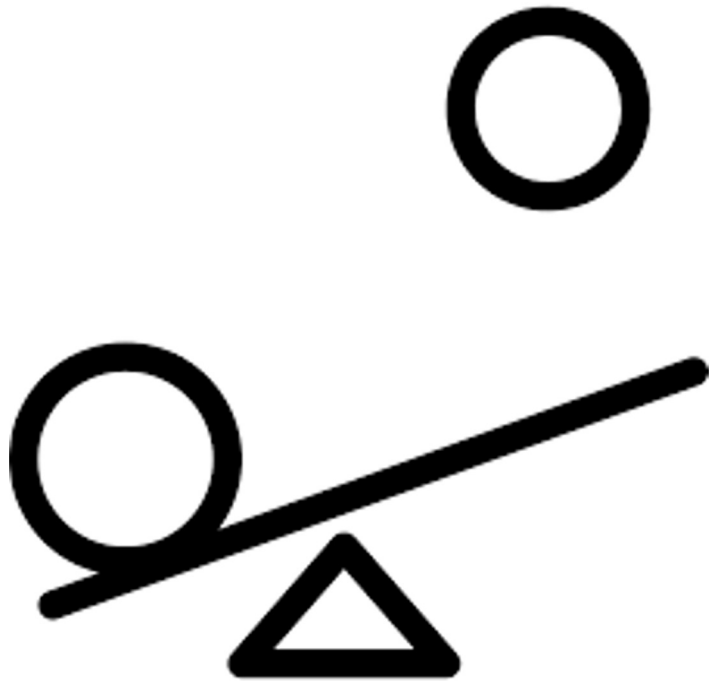
« Souvent je ne peux pas expliquer le mouvement que je vais faire. Je sais seulement que je le sens bien. En général je sais ce que je vais faire au bout de 10 secondes. La suite c'est du double checking »

Système 2



Etape #1

Lister tous les bénéfices et inconvénients
à FAIRE une action



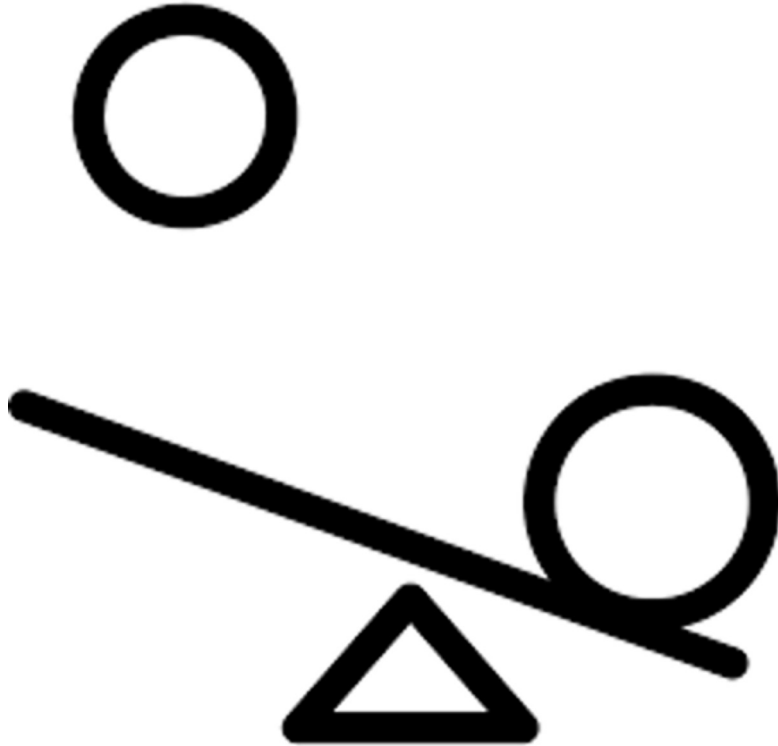
JUST DO IT.





Etape #2

Lister tous les bénéfices et inconvénients
à NE PAS FAIRE une action – sans utiliser
les arguments de l'étape 1



**JUST DON'T
DO IT.
X**



Utilisation de la balance décisionnelle



EFFET DE LEVIER

Cet outil peut être utilisé dans le cadre d'une prise de décision individuelle, d'une prise de décision collective ou même d'un brainstorming de groupe. Plus important encore, il s'agit d'une approche utile pour inviter les hésitants ou les personnes passives de votre groupe à peser le pour et le contre de toutes les options possibles : opter pour le changement (FAIRE) ou choisir le statu quo (NE PAS FAIRE). (Cet outil peut mettre en lumière les risques du statu quo)



PONDERATION

Vous pouvez classer les arguments que vous avez trouvés pour chaque catégorie, de 1 à 5 par exemple, en fonction de leur importance. Ensuite, vous faites la somme des notes attribuées à vos arguments pour les avantages et les difficultés à faire, et pour les avantages et les difficultés à NE PAS FAIRE. La catégorie ayant le score le plus élevé devrait vous aider à faire votre choix (FAIRE ou NE PAS FAIRE)



MODE EXPRESS

L'objectif est de vous obliger le plus rapidement possible à penser contre vous-même. Par exemple, si vous pensez spontanément que vous devriez FAIRE, trouvez trois avantages à NE PAS FAIRE. Inversement, si vous choisissez spontanément de NE PAS FAIRE quelque chose, trouvez trois avantages à le FAIRE.

Quelques pistes ... pour décider comment décider : le collectif et la méthode



Equipe avocats de l'ange

« quelles sont toutes les bonnes raisons pour une décisions GO ? »

« quels sont tous les facteurs et leviers qui feront de ce projet une réussite ? »

Projection positive



Equipe avocats du diable

« quelles sont toutes les bonnes raisons pour une décisions NO GO ? »

« quels sont tous les facteurs et leviers qui feront de ce projet une catastrophe, un échec épouvantable ? »

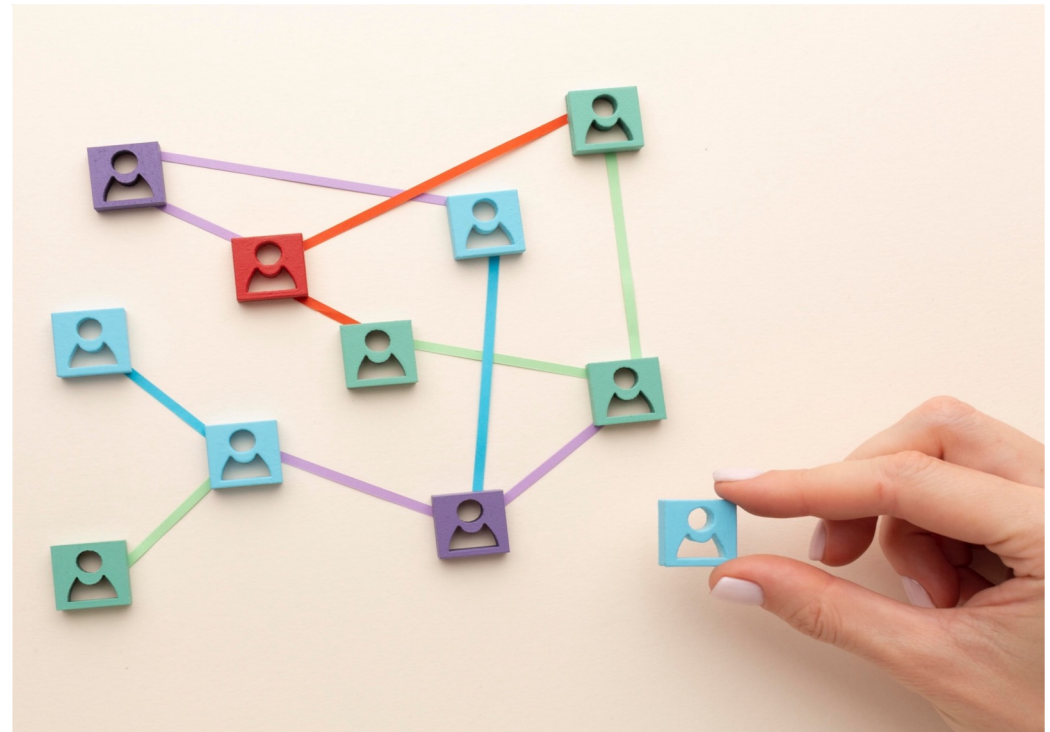
Scénario catastrophe – pré mortem

Quelques pistes ... pour décider comment décider : le collectif et la méthode



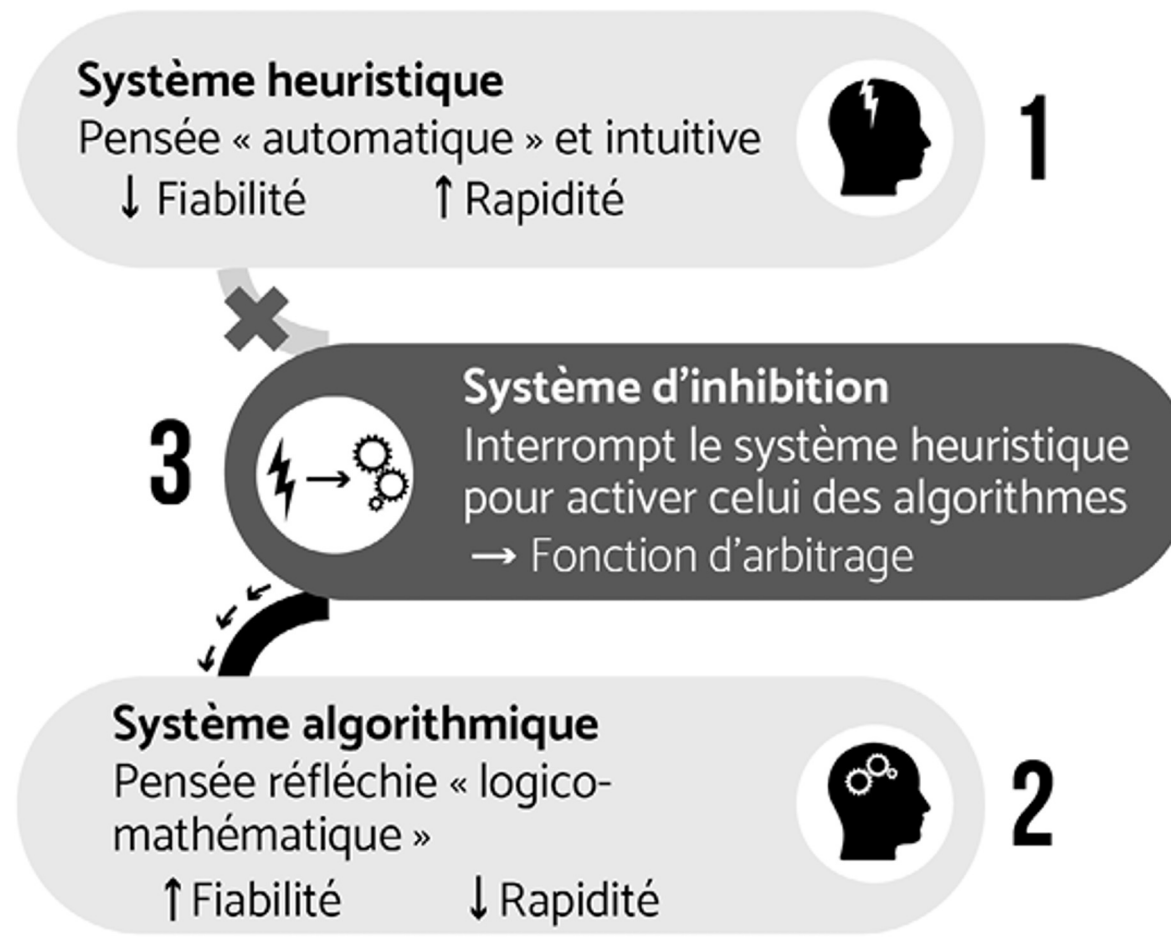
L'appel à la diversité pour recueillir des avis différents et les prendre en compte :

Développez un réseau diversifié !





En synthèse : apprendre à entrainer son inhibition !



Source : Olivier Houdé

Exercice



p130



La clé : la coopération !



3 croyances :

« je te donne quelque chose, seulement si tu me donnes quelque chose »

« si je te donne quelque chose, tu n'auras plus besoin de moi »

« si je te donne quelque chose, j'en aurai moins ensuite »

3 autres points de vue :

« si je te donne quelque chose, je te rends plus à même de me donner quelque chose »

« si je te donne quelque chose, notre relation devient plus précieuse »

« si je te donne quelque chose, nous avons tous les deux quelque chose de plus »

Les conditions de la coopération

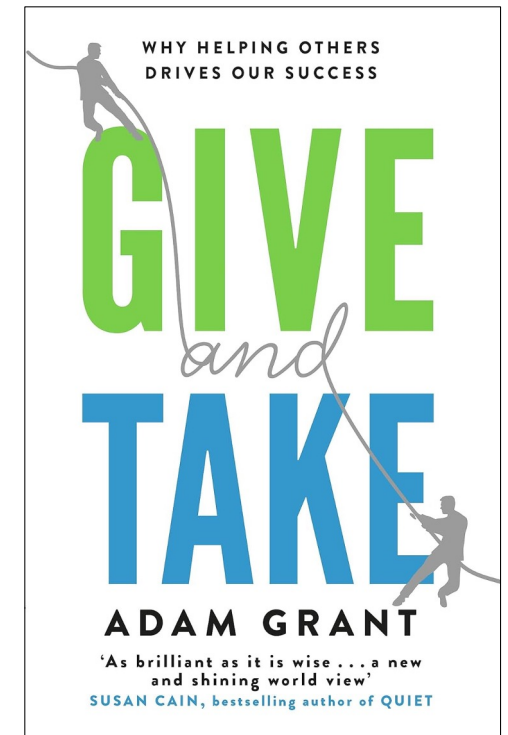


Une question de posture :

Giver ?
Taker ?
Matcher ?

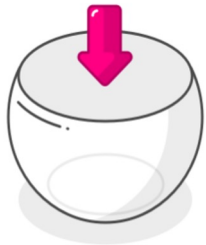


Adam Grant





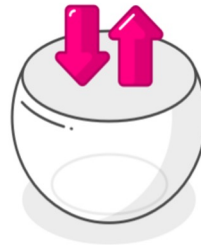
Les conditions de la coopération



Takers

« Qu'est-ce-que j'ai
à y gagner ? »

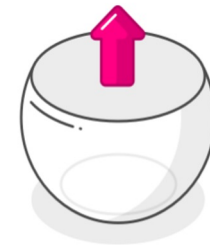
19%



Matchers

« OK si tu m'as déjà
rendu service, ou si tu
pourras me rendre
service »

56%



Givers

« Oui bien sûr »

25%



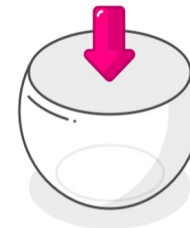
Les conditions de la coopération

Apporter de la reconnaissance aux **givers**

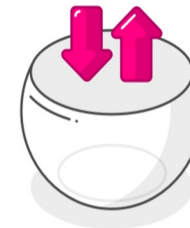
Développer des rituels favorisant les **givers**

Identifier et diminuer l'effet négatif des **takers**

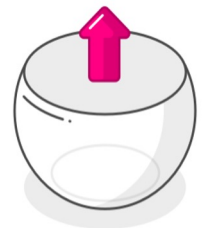
Aider les **givers** à donner tout en se protégeant



Takers



Matchers



Givers

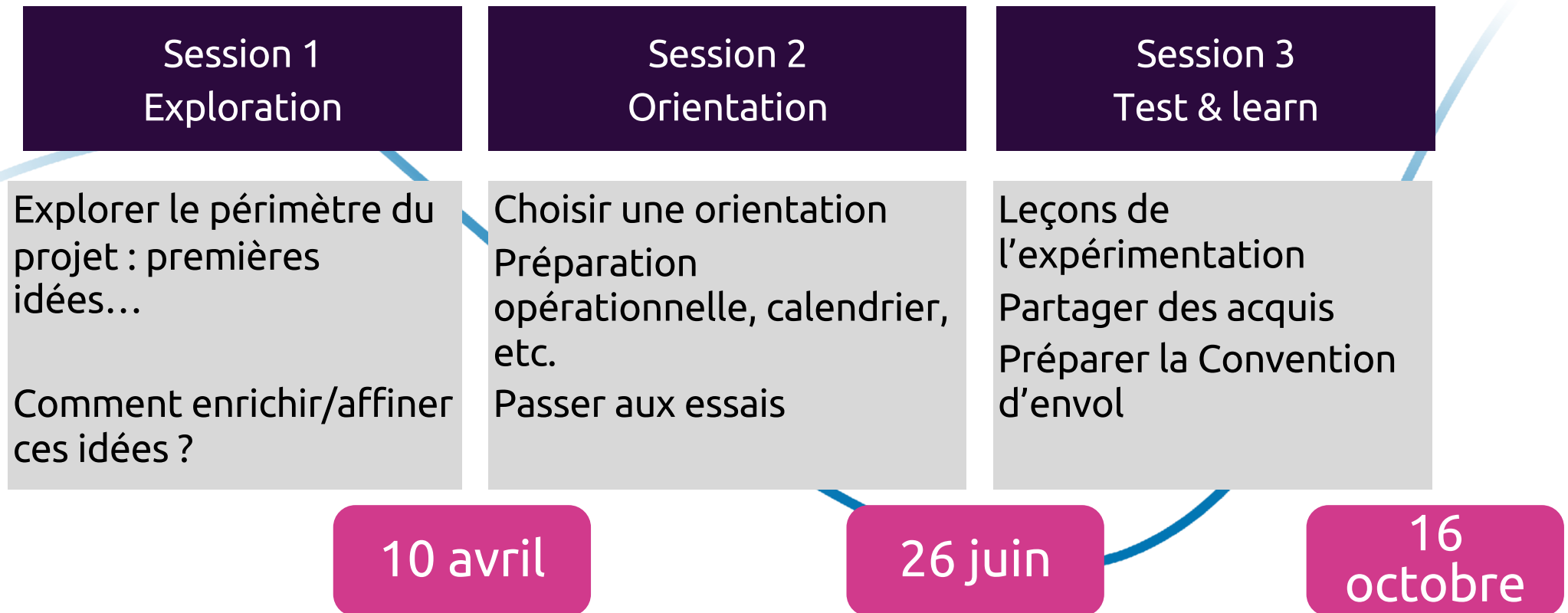
La Mission Collective

p131





La Mission collective de co-construction



Retour sur la journée Délégués #1





L'ambition commune formulée par les Délégués

**Notre vision : une transformation individuelle au bénéfice
d'une transformation collective pérenne et itérative fondée
sur des actions tangibles et mesurables en vue de la MCC.**

Mobiliser l'intelligence collective : la marguerite holomorphique



3 sous-groupes - 3 thèmes

Chaque sous-groupe travaille successivement sur
chaque thème, en 3 rounds successifs

1 animateur est fixe pour chaque thème : il note les
idées produites, et les communique au sous-groupe
suivant qui construit dessus (cf avocat de l'ange...)





Mobiliser l'intelligence collective : Reminder ...

Démarrer par une 1^{ère}
phase de **divergence**

La 2^{ème} étape est la
phase de
convergence (tri des
idées créatives sur la
base de critères
prédéfinis). Des 2
phases doivent être
bien distinctes

Poser **un cadre** pour la
phase de divergence

—C : Critique interdite

Q : Quantité visée

F : Farfelu autorisé

D : Démultiplication
sur les idées des
autres





Vivre la marguerite holomorphique

Propositions de thèmes

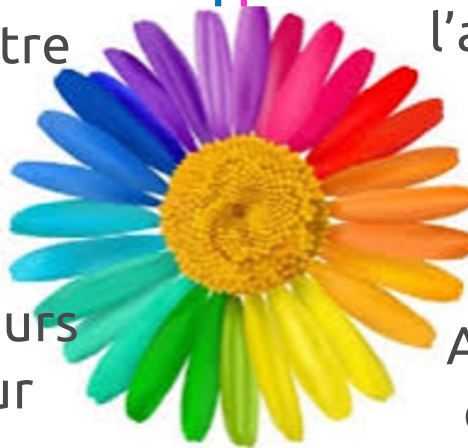
(choisir 3 thèmes parmi les suivants ou définir d'autres thèmes pertinents)

Que prenons-nous du
parcours ML pour mieux
réussir ensemble notre
MCC ?

Quelle formulation
appréciative pour
l'ambition de notre
MCC ?

Quels sont les facteurs
clés de succès pour
continuer la co-
construction de notre
MCC ?

A quoi verrons-nous
que notre MCC est
une réussite ? De quoi
serons-nous fiers ?

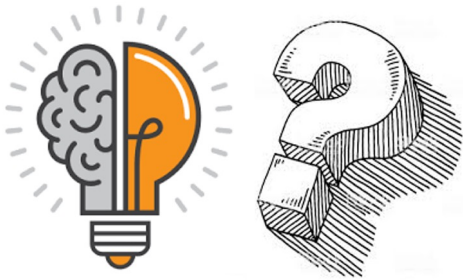




La session 2 - Innovative Leaders en synthèse



Repérer les **signaux de stress** et créer les conditions du **flow** favorisent la performance en environnement VUCCA



Les **questions appréciatives**, l'appui sur les **forces**, la **valorisation des idées créatives** et la prise en compte de **l'échec** permettent de stimuler la créativité et de mobiliser l'intelligence collective



Les **biais cognitifs** et effets de groupe sont à prendre en compte pour mobiliser l'intelligence collective, stimuler la **coopération** et prendre des décisions stratégiques



Rappel des éléments pour la certification

EXECUTIVE MBA EMLYON BLOC DE COMPÉTENCES

« Piloter la transformation et soutenir l'agilité stratégique en adoptant sa posture de leader »



POUR ÊTRE CERTIFIÉ(E) ...

1. **Présence** & participation
2. **Préparation** des sessions (plateforme)
3. **Mise en pratique** – Actions Pratiques et Actions Pratiques Personnelles
4. **Quiz** – septembre durant la Session 3
5. **Analyse réflexive** – octobre
6. **Co-certification & partage** en Convention d'envol le 13 novembre



Pour ancrer dans le quotidien

3 Actions Pratiques à mettre en œuvre dans les prochaines semaines

Une Action Pratique c'est :

En début de semaine : lecture d'un mail (5')

Durant la semaine : mise en pratique

En fin de semaine : bilan en ligne (5')



AP#4 - Stimule la **créativité** par la force de la question

AP#5 - Préviens le **stress** chez toi et dans ton environnement

AP#6 - Valorise les idées et les actions **créatives**

Et pour aller plus
loin...
lectures
recommandées
dans le CdB

p153



MAKING LEADERS

early
makers

em
lyon
business
school