

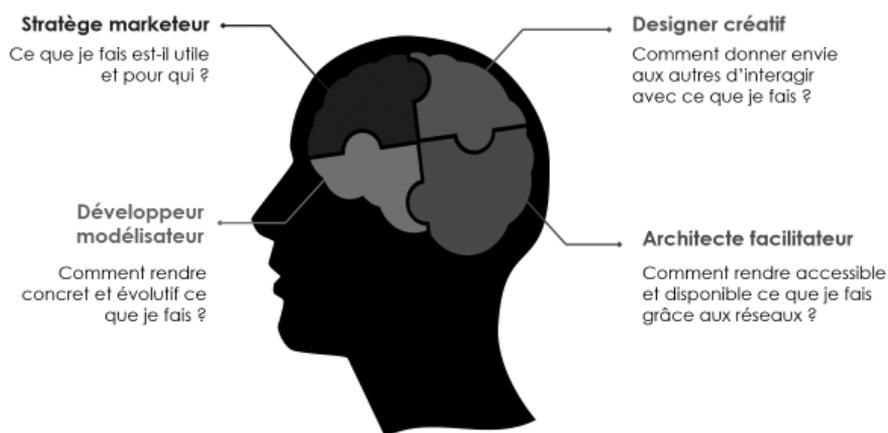
**ANALYSER**

**L'ADN du Smart Leader**

# Les 4 cerveaux du Smart Leader

Si le *Smart Leader* pourrait avoir peur de la machine avec tout ce qu'il lit dans la presse, il est d'ores et déjà possible de le rassurer: il est devenu plus fort qu'avant et a consolidé (momentanément) son avance sur elle, à condition de faire bon usage de ces nouveaux atouts. Cette bonne nouvelle nous est confiée par Joël de Rosnay dans son livre, *Je cherche à comprendre... les codes cachés de la nature* quand il illustre comment la machine nous a déjà augmenté sans pour autant avoir été trop intrusive: « nous sommes nés avec cinq sens. Pourtant, aujourd'hui, nous en possédons en réalité cinq ou six autres: le sens précis de l'orientation optimisé par le GPS; le don d'ubiquité facilité par les webcams (qui permettent de voir ce qui se passe à différents endroits à la fois ou de suivre des personnes à distance); la téléprésence pour communications simultanées; la localisation instantanée de nos enfants ou amis; la télékinésie (la capacité d'actionner des mécanismes à distance, ou d'activer des bras robotiques pour saisir des objets); le télécontrôle ou la programmation grâce à la télécommande universelle qu'est devenu notre smartphone (par exemple pour appeler une voiture et la faire stationner dans une place de parking). »

Être à l'aise dans le monde digital actuel nécessite d'en comprendre ses codes, personnifiés ici sous la forme de quatre *personae*. Connaître, comprendre et activer ces quatre cerveaux, autant que possible en simultané, permet de développer les compétences du futur dont a impérativement besoin le *Smart Leader*.



# Les compétences du futur, nécessaires au *Smart Leader*

« L'emploi à vie est mort, vive l'employabilité! » C'est ainsi que s'intitule le rapport de l'Institut de l'Entreprise porté sur le sujet de l'évolution de l'emploi et paru fin 2014, sous la présidence de Jacques Gounon, PDG du Groupe Eurotunnel. Et c'est également dans ce sens que la loi du 5 mars 2014 s'est dirigée, abandonnant la logique comptable et traçant de nouvelles obligations pour le chef d'entreprise, contraint d'assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail mais aussi de veiller au maintien de la capacité à occuper un emploi sous peine de se voir sanctionner.

C'est pourquoi le point de départ de l'employabilité est la connaissance puis la compréhension du contexte VUCA et digital qui est devenu le nôtre, dans une approche systémique et holistique. Dans ce monde, il devient capital de développer des capacités cognitives et d'acquérir globalement des compétences génériques « soft » plutôt que spécifiques et « hard ». C'est ce que d'aucuns appellent le *growth mindset*, cet « état d'esprit de quelqu'un qui se voit comme étant toujours en croissance ». Pourquoi? Parce que les annonces d'emplois recherchant des candidats capables de prendre des initiatives ont augmenté de 300 % depuis 2010 et que 92 % des répondants d'une étude Accenture dans le monde considèrent l'adaptabilité comme la compétence la plus importante des années à venir<sup>1</sup>.

Sur la base des travaux internationaux d'institutions et d'écosystèmes comme le Forum Économique Mondial, le P21 (*Partnership for 21st Century Learning*) ou l'IFTF (*Institute for the Future*) ont été identifiées 19 compétences clés à acquérir prioritairement et dès à présent pour prospérer au XXI<sup>e</sup> siècle, regroupées en quatre catégories. Ce sont ces compétences qui nous différencieront véritablement et durablement de la machine et ce sont donc elles qu'il faut impérativement développer pour garder un temps d'avance sur cette dernière.

---

1. *New skills now, inclusion in the digital economy*, étude du cabinet de conseil Accenture (2017)

Après la présentation de quatre compétences méta-humaines qu'il convient de maîtriser absolument, chaque compétence du futur est présentée sous la forme d'une fiche pratique, à la construction suivante :

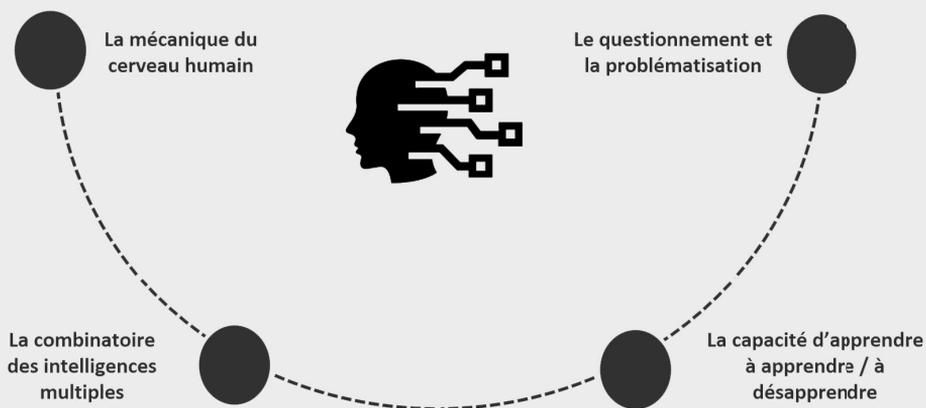
- Une **définition** ;
- Une **analyse sémantique** de la définition afin de **pouvoir évaluer** la compréhension et la maîtrise de la compétence (*l'objectif ici n'est pas de mettre en difficulté l'interlocuteur mais de jauger de manière concrète la montée en compétence nécessaire en lui demandant d'étayer au maximum ses réponses*) ;
- Des éléments explicatifs et/ou **illustratifs** ;
- Une liste de **micro-expérimentations** destinées à **développer la compétence**, pour soi ou pour les autres, de **manière incrémentale et simple** (*si certaines vous sembleront évidentes, mon expérience montre qu'elles sont malgré tout souvent très épisodiques voire absentes de la routine de travail des managers opérationnels et RH...*) ;
- Des **liens** et des **idées** pour **aller plus loin**.

Enfin, vous constaterez que certaines compétences sont intimement liées, voire interconnectées, tout en présentant des attributs propres. La vie est un système bien huilé dans lequel « tout est dans tout », et il en va de même pour les compétences du futur.



# Les méta-compétences « humaines »

Ces quatre compétences sont la clé de voûte de notre humanité à l'ère digitale. Elles nous caractérisent comme êtres pensants ayant réussi à évoluer depuis des millions d'années, et elles doivent continuer de prendre une place centrale dans nos choix et dans nos interactions sociales.



## La mécanique du cerveau humain

*« Aussi longtemps qu'on n'aura pas diffusé très largement chez les humains capables de le comprendre [...] premièrement la façon dont fonctionne leur cerveau et deuxièmement la façon dont ils l'utilisent [...], il y a peu de chances pour qu'il y ait quelque chose qui change dans le monde »*

Henri Laborit, médecin chirurgien et neurobiologiste français (1914-1995)



### Définition

Compétence destinée à connaître la structure et le fonctionnement du cerveau humain et à savoir comment optimiser les mécanismes cognitifs qui le régissent.



### Illustrations

Plus qu'un simple débat intergénérationnel entre les jeunes nés avec le digital et les anciens d'un monde 100 % réel, il existe un fait scientifiquement prouvé : les usages digitaux ont fait évoluer la façon dont notre cerveau travaille et apprend. Avec Internet, des zones cérébrales se développent tandis que d'autres se réduisent. Le principal exemple concerne notre capacité de mémorisation : le numérique stimule avant tout la mémoire court terme, des études démontrant une forte fragmentation des moments de lecture ou de réflexion. L'essayiste américain Nicholas Carr confirme : « la plupart des gens, même lettrés, ont maintenant du mal à lire des documents longs ».

En effet, les circuits neuronaux de la concentration et de la mémoire long terme tendent à n'être que peu sollicités, en faveur d'une frénésie de multitâches, que certains prétendent salvatrice. Mais des études menées par l'université d'Utah et le docteur J. Watson ont sonné le glas de ce prétendu saut cognitif: seuls 2,5 % des individus qui se voient multitâches le sont vraiment et le reste est à la fois bien monotâche mais présente aussi la plus faible capacité d'attention de tous les sujets étudiés. Le professeur Clifford Nass de Stanford précise que « les multitâcheurs se nourrissent d'informations non pertinentes [et que] n'importe quelle annonce les distrait », à raison d'un changement d'activité toutes les trois minutes en moyenne pour les « salariés de l'information », ce qui place le sujet de la charge mentale et cognitive que nous sommes en mesure d'absorber en haut des priorités pour éviter les burn-out et consorts.

Quand on sait qu'un tiers de la journée au bureau d'un américain est dédié au fait de se reconcentrer et que les gens qui vérifient constamment leurs e-mails ont été diagnostiqués comme moins attentifs que ceux qui ont fumé de la marijuana, on comprend que l'enjeu de l'employabilité avec Internet relève d'un défi gigantesque pour éviter de se faire piéger par les sirènes numériques et leurs paradis (d'intelligence) artificiels.

Or, pour la première fois de notre Histoire, **nous voilà interpellés dans notre humanité**. Si l'IA dispose de capacités humaines (donc propres à nos relations sociales millénaires), elle n'en reste pas moins artificielle (ou augmentée, ce qui est plus proche de la réalité actuelle). Si **les tâches les moins « à risque » sont celles qui requièrent intelligence sociale, créativité et capacités heuristiques**, les réseaux neuronaux des machines avancent pas à pas vers des attributs véritablement humains comme la reconnaissance des émotions, le conseil voire la prise de décision. Se préparer à travailler au milieu d'écosystèmes intelligents mixtes et hybrides requiert-il une adaptation de notre approche du monde? Plutôt oui dans la mesure où nos actions devront désormais intégrer ce que les intelligences non humaines sont capables de faire ou pas, et jusqu'où leurs capacités « humaines » peuvent aller.

C'est pourquoi la **compréhension de notre cerveau** doit permettre de nous éclairer. Et cela restera vrai pour notre employabilité future à mesure que l'IA calquera ses comportements sur une partie de notre cerveau et tendra

à maîtriser nos attributs cognitifs. Pour ne pas devenir dépendants de cette IA, il est plus que jamais clé de comprendre ce qui se passe dans notre boîte crânienne. « C'est d'ailleurs l'un des objectifs du *Global Brain Institute* que de tirer des enseignements de l'étude des ressemblances entre le cerveau humain et le cerveau planétaire », indique Joël de Rosnay.

Mais quelle proportion d'êtres humains connaît bien la structure et le fonctionnement de leur principal organe vital ? Sans doute trop peu. Revenons donc à quelques basiques. Notre cerveau comporte environ 100 milliards de neurones, qui sont un type de cellules, auxquels notre ADN demande de créer un maximum de connexions avec ceux reliés aux mêmes « cartes cognitives ». Ces neurones représentent la somme d'un million de milliards de connexions entre eux, que l'on appelle les synapses (qui sont celles qui « apprennent », et qui se créent au rythme de 30 000 à 50 000 par seconde !). Ils peuvent également se « suicider » si la qualité des connexions est considérée par notre mécanisme cellulaire comme inadéquate. Le cerveau bénéficie ainsi d'une extraordinaire plasticité neuronale, cette capacité qu'ont nos neurones à se reconfigurer en permanence et à se reconnecter au fil des apprentissages.

Et puis nos neurones sont de nature et d'histoire différentes. Notre cerveau le plus ancien est le cerveau reptilien, celui de l'instinct et de la survie. Quelque 300 millions d'années plus tard s'est développé le cerveau limbique, utilisé pour notre envie de compétition, notre caractère émotionnel et siège de nos jugements de valeur. C'est souvent ce dernier qui prend les décisions sans que l'on s'en rende compte, et non celui qui semble raisonner de manière mécanique aux avantages et aux inconvénients factuels (cette phrase simple est fondamentale pour mieux interagir avec autrui !). Enfin, il y a 4 millions d'années, le cortical ou cerveau néocortex est apparu et est devenu le cerveau de la création, de l'anticipation et de la connaissance.

Notre cerveau se compose enfin de plusieurs espaces de travail et de stockage :

- Le lobe frontal où on trouve l'élaboration de la pensée, le siège des émotions, la production du langage et le contrôle des mouvements complexes ;
- Le lobe occipital lié à la vision (détection et interprétation des images visuelles) ;
- Le lobe temporal lié à l'audition (reconnaissance et mémorisation des sons) ;