



Mai-Lam Nguyen Conan

Diversité cognitive : pourquoi
on ne peut pas s'en passer

—
Cognitive diversity: why we
can't be without it

S'il existe des différences qui sautent aux yeux, comme la couleur de la peau, le genre, l'âge, ou parfois encore l'origine sociale, certaines caractéristiques ne se dévoilent pas au premier regard. C'est la partie immergée de l'iceberg, celle qu'on ignore trop souvent, notamment en entreprise. Et pourtant. Parmi ces différences, la diversité cognitive pourrait s'imposer comme un levier de transformation profonde.

While some differences are obvious, such as skin colour, gender, age or even sometimes social origin, other characteristics are not clear at first glance. It's the hidden part of the iceberg, the part we all too often ignore, particularly in businesses. And yet. Among these differences, cognitive diversity could emerge as a lever for

Pour Mai-Lam Nguyen Conan, auteure, conférencière, coach et CEO de Muutivate, la diversité cognitive s'encapsule dans une unique question : face à un problème, comment le résolvez-vous ? Quel est le type de pensée sur lequel vous reposez par défaut ? Avez-vous tendance à amasser des informations ? À découper le problème en différentes parties ? Ou à vous interroger sur les personnes pour qui ce problème est un problème ? Chacun sa méthode – et c'est tant mieux, car cette diversité cognitive est une véritable richesse pour les organisations. Encore faut-il la reconnaître et lui laisser la place d'exister...

Connais-toi toi-même

« Et c'est encore trop peu souvent le cas », affirme Mai-Lam, pour qui la non-reconnaissance de la diversité cognitive est la cause de tous les dysfonctionnements en entreprise. « J'ai passé ma vie à réfléchir, sur moi, mes différences », explique-t-elle. Née au Laos de parents vietnamiens, elle grandit en France, où elle étudie le marketing et la philo, avant de partir travailler aux quatre coins du globe, de Jérusalem au Cameroun. « Mon parcours très diversifié a fait que j'ai participé à de nombreuses discussions durant lesquelles j'essayais d'expliquer mes différences. » Car bien se connaître est important. Pourtant, très peu de personnes sont capables d'analyser et décortiquer la manière dont elles résolvent les problèmes. « Quand je pose la question, 99% des gens vont me dire qu'ils se savent pas, qu'ils n'y ont jamais réfléchi », s'amuse Mai-Lam. « C'est fou quand même ! Alors qu'on passe nos journées à essayer de résoudre des problèmes ! »

Pour comprendre la nature de la diversité cognitive, Mai-Lam aime poser des questions « en se mettant au niveau d'un enfant de sept ans ». La première : « c'est quoi une différence ? » Entre les plus évidentes (âge, sexe...) et celles plus profondément enfouies (le système de croyances, la religion, les valeurs...), il existe une couche intermédiaire : les différences cognitives, soit

les différentes façons dont un individu s'attaque à un problème. Après avoir interviewé plus de 3 000 managers du monde entier, la chercheuse australienne

Juliet Bourke (Human Capital Partner Deloitte Australia) a référencé six manières non hiérarchisées de résoudre un problème :



« La diversité cognitive pourrait s'imposer comme un levier de transformation profonde. »

- La première : réaliser l'autopsie d'un problème, l'analyser sous toutes les coutures et poser les termes pour s'assurer d'avoir toutes les cartes en main pour une compréhension optimale.

" Cognitive diversity could emerge as a lever for profound transformation. "

For Mai-Lam Nguyen Conan, author, lecturer, coach and CEO of Muutivate, cognitive diversity is encapsulated in one question: faced with a problem, how do you solve it? What type of thinking do you rely on by default? Do you tend to collect information? Do you divide the problem into different parts? Or do you ask yourself about the people for whom this problem is a problem? Everyone has their own method, and that's just as well, because this cognitive diversity is a genuine source of wealth for organisations. But it needs to be recognised and allowed to exist...

Know yourself

"And it's still too infrequently the case", confirms Mai-Lam, for whom non-recognition of cognitive diversity is the cause of every failing in a company. "I have spent my life thinking about who I am and my differences", she explains. Born in Laos to Vietnamese parents, she grew up in France, where she studied marketing and philosophy, before setting off to work all over the world, from Jerusalem to Cameroon. "Due to my varied background, I have been involved in numerous discussions in which I attempted to explain my differences. "Because knowing who you are is important. Yet very few people are able to analyse and dissect the way in which they resolve problems. "When I ask the question, 99% of people tell me they don't know, they have never thought about it", says Mai-Lam amusingly. "Its crazy isn't it? We spend our days trying to solve problems! "

To understand the nature of cognitive diversity, Mai-Lam likes to ask questions "from the point of view of a seven-year old". The first: "what is a difference?" Between the most obvious (age, gender, etc.) and those that are deeply rooted (beliefs, religion, values, etc.), there is an intermediate layer: cognitive differences, i.e. the different ways in which a person tackles a problem. After interviewing over 3,000 managers from all over the world, Australian researcher



Juliet Bourke (Human Capital Partner Deloitte Australia) referenced six ways of

solving a problem. Which are they?

- The first: perform an autopsy of the problem, analyse it every which way and set the conditions to be sure of holding all the cards for maximum understanding.
- The second: divide the problem into a series of problems.
- The third: attempt to solve the problem from a unique angle: whose problem is it? ("This is often

- La deuxième: découper le problème en une série de problèmes.
- La troisième: tenter de résoudre le problème à travers un biais unique: c'est le problème de qui? (« Cette option, c'est bien souvent celle que favorisent les peuples asiatiques », précise Mai-Lam, « car chez nous, la notion de relation est clé. »)
- La quatrième approche consiste en une analyse détaillée des risques, la cinquième en la recherche de proof-of-work, et la dernière questionne les raisons de l'émergence du problème. En somme, les options ne manquent pas!

Or, en entreprise, les collaborateurs s'appuient en général sur une ou deux approches seulement, et toujours les mêmes...

Bien se connaître est essentiel: cela permet aux individus de comprendre de quelle façon ils résolvent spontanément les problèmes. Attention toutefois: pour Mai-Lam, ce ne sont pas tant les différences qui sont pertinentes, que la manière dont elles permettent d'articuler le « je » au « nous ». En entreprise, où se côtoient parfois jusqu'à 5 générations qui n'ont pas appris de la même façon, les modes de pensées, et donc les manières de résoudre les problèmes, seront souvent radicalement différentes. « Et c'est vital », assure l'entrepreneuse, aussi bien en entreprise que dans tout type d'organisations, où la diversité cognitive peut s'imposer comme levier de transformation. « La diversité cognitive, c'est une mine d'or pour les entreprises! », assure Mai-Lam.

Cela ne signifie pas qu'il faille systématiquement faire simultanément appel à ces six approches: en situation d'urgence, Mai-Lam recommande de parer au plus pressé en conciliant une ou deux approches familières.

Néanmoins, face à tout problème complexe, laisser de la place à la diversité cognitive prend tout son sens. Car résoudre des problèmes de taille, mouvants et multidimensionnels, dans notre monde dit VUCA (pour "Volatility", "Uncertainty", "Complexity", "Ambiguity"), va devenir de plus en plus fréquent. Et pour cela, un mode de pensée unique, ou même dual, est loin de faire l'affaire!

1 + 1 = 3

Pour Mai-Lam, ce qui endigue le potentiel de la diversité cognitive, c'est l'aspect de plus en plus identitaire et communautaire de nos sociétés. « Le danger, c'est que l'entreprise est une machine à homogénéiser », explique l'entrepreneuse. Car en entreprise comme ailleurs, les individus sont soumis à deux biais extrêmement nocifs: le biais de similarité, qui consiste à s'entourer de personnes qui nous ressemblent, pensent comme nous, ce qui promeut la régénération d'une mode de pensée unique, et celui de l'hétérogénéité endogroupe, par lequel un individu aura toujours tendance à surestimer son ouverture d'esprit et les différences des personnes qui l'entourent. « Ces deux phénomènes,



« Le danger, c'est que l'entreprise est une machine à homogénéiser »

très répandus, génèrent du statu quo », déplore Mai-Lam. En entreprise, les managers ont tendance à recruter des collaborateurs qui partagent leur mode de pensée, ce qui appauvrit les réponses qu'une équipe est susceptible de proposer face à un défi.

the one preferred by Asian populations", explains Mai-Lam, "because for us, the notion of relationship is key.")

- The fourth approach consists in a detailed analysis of the risks, the fourth in looking for proof-of-work, and the last one questions the reasons for the emergence of the problem. To sum up, there is no lack of options!

But in businesses, employees generally rely on just one or two approaches, and always the same ones...

Knowing yourself is essential: it allows people to understand to what type of resolution they spontaneously tend to turn. However, please note: for Mai-Lam, it's not so much the differences that are relevant, but the way in which they make it possible to link "I" to "we". In a company where there are up to five generations, for example, who have not learnt in the same way, the ways of thinking and therefore the ways of solving problems will be radically different. "And it's vital", states the entrepreneur, both in companies and in every kind of organisation, where cognitive diversity can emerge as a lever for transformation. "Cognitive diversity is a goldmine for companies!" ensures Mai-Lam.

But it doesn't mean that these six approaches must be used simultaneously: in an emergency situation, Mai-Lam recommends dealing with the most urgent issue by reconciling one or two familiar approaches.

Nonetheless, faced with any complex problem, cognitive diversity makes perfect sense. Why should we give room to cognitive diversity? Because solving large, shifting and multi-dimensional problems in our world of VUCA ("Volatility", "Uncertainty", "Complexity" and "Ambiguity"), will become increasingly frequent. And for this, a single, or even dual way of thinking, is far from being enough!

1 + 1 = 3

For Mai-Lam, the thing stopping the potential of cognitive diversity

is the increasingly identity and community-based aspect of our companies. "The risk is that a business is a machine to be standardised", explains the entrepreneur. In a company, like elsewhere, individuals are subject to two extremely harmful biases: the bias of similarity, which consists in surrounding oneself with people who are like us, who think like us, which promotes the regeneration of a single way of thinking; and that of in-group variety, where an individual will always tend to over-estimate their open-mindedness and the differences of the people around them. "Both of these phenomena, which are very widespread, therefore generate a status quo", deplores Mai-Lam. In companies, managers tend to recruit employees who share their way of thinking, which will impoverish the responses that a team will suggest in order to tackle a challenge.

What we need, is to try to move away from this behaviour and these community reflexes to become more intelligent, thanks to others and to their differences.

"The advice I always give in seminars is simple: don't put people in boxes", emphasises Mai-Lam. For example, do not ask a senior for his opinion as a senior, because

" The risk is that a business is a machine to be standardised. "



« Bien souvent nous sous-exploisons notre intelligence émotionnelle et nos capacités à réagir à l'autre. »

Ce qu'il faut, c'est au contraire essayer de s'extraire de ces comportements, de s'affranchir de ces réflexes communautaires pour devenir plus intelligent, grâce aux autres et à leurs différences. « *Le conseil que je donne toujours en séminaire est tout simple: ne pas mettre les gens dans des cases* », souligne Mai-Lam. Par exemple, ne pas demander à un senior son avis de senior, car il donnera alors la réponse qu'il sait qu'on attend de lui, mais plutôt le laisser répondre avec son plein potentiel. « *Moi par exemple, je vais un jour utiliser mon parcours académique, un autre mon expérience camerounaise, le suivant ma culture vietnamienne... Un bon manager doit autoriser chacun à faire cela.* »

Cette attitude permettra de défier les lois de l'arithmétique pour transformer le $1+1=1$ en $1+1=3$. « *Et cela est très difficile, car bien souvent nous sous-exploisons notre intelligence émotionnelle et nos capacités à réagir à l'autre. Face à la différence, le défi est double: ne pas se sentir menacé, et ne pas s'appropriier les différences des autres pour garder son individualité.* » Notre incapacité à interagir avec l'altérité est pour l'entrepreneuse ce qui nous empêche, en tant que groupe, de nous développer. Elle cite en exemple le chercheur Philippe Rosinski, qui a conçu sur la base des travaux de Milton Bennet une échelle composée de 7 grades. Pour Philippe Rosinski, une société atteint par exemple le niveau 3 ou 4 de l'échelle quand elle valorise réellement la tolérance, mais elle aura toujours du mal à dépasser ce stade, car la défiance face aux différences de valeurs la fera rechuter. « *À ce jour, sur cette échelle, nous sommes au niveau 0* », se désole Mai-Lam. Atteindre le niveau

7 et résoudre la fameuse équation magique $1+1=3$ passe par l'intelligence cognitive. Pour miser comme il se doit sur l'intelligence cognitive, l'entrepreneuse recommande une stratégie: faire fi des diplômes et de ce qu'elle considère comme des différences aujourd'hui secondaires (comme le secteur d'activité) pour se concentrer sur la façon unique dont une personne va résoudre un problème, en exploitant toute son histoire, son vécu, son parcours et ses origines. Il s'agit de recruter des gens ayant des modes de résolution de problèmes complémentaires et d'exploiter ces spécificités.

« *Et vous verrez qu'au final, un recrutement basé sur ce critère-là uniquement fera mécaniquement venir des profils variés, aussi bien en termes de CSP, que de culture ou de croyances.* » Car comme nous le souffle notre intuition, la façon dont une personne aura tendance à résoudre un problème est imputable à une série de critères comme l'âge, le milieu culture, et... la nationalité. Les chercheurs Ji, Zhang et Nisbett démontrent d'ailleurs dans leur étude « *Monkey, Panda, Banana* » l'existence de différences de raisonnements systématiques entre Chinois (plus synthétiques) et Américains (plus déductifs), par exemple... Pour reprendre le conseil du poète et philosophe Paul Valéry, « *enrichissons-nous de nos mutuelles différences* » plutôt que de les craindre. •



" We often under-exploit our emotional intelligence and our ability to react to others. "

he will give the answer he knows you expect. Instead, let him reply with his full potential. "For example, one day I'll use my academic background, another my experience in Cameroon, the next my Vietnamese culture, and so on. A good manager must allow everyone to do that. "

This attitude will defy the laws of arithmetic to transform $1+1=1$ into $1+1=3$. "And it's very difficult, because often we under-exploit our emotional intelligence and our ability to react to others. Faced with differences, the challenge is two-fold: not to feel threatened and not to take ownership of the differences of others without losing your own individuality. "For the entrepreneur, our inability to interact poorly with otherness is what prevents us, as a group, from developing. She quotes the researcher Philippe Rosinski, who designed a scale of seven grades based on the work of Milton Bennet. For Philippe Rosinski, a company reaches level 3 or 4 on the scale, for example, when it truly gives value to tolerance, but it will find it hard to go beyond this stage because mistrust in view of differences in values will

lead it to relapse. "At the moment, and according to this scale, we are at 0", laments Mai-Lam. Reaching level 7 and solving the famous magic equation of $1+1=3$ involves cognitive intelligence. To properly rely on cognitive intelligence, the entrepreneur recommends a strategy: ignore diplomas and what she sees today as secondary differences (for example the business sector) and focus only on the way in which a person will solve a problem, using all of their past, their experience, their background and their origins. It's about recruiting people with complementary modes of problem-solving and exploiting these specificities. "And you'll see that, at the end of the day, recruitment based on this criterion alone will bring a variety of profiles to the table, in terms of income group, culture and beliefs. "Because as our intuition tells us, the way in which a person tends to solve a problem is due to a series of criteria such as age, cultural background and... nationality. Researchers Ji, Zhang and Nisbett demonstrate in their study "Monkey, Panda, Banana" the existence of systematic differences in reasoning between Chinese people (more concise), and Americans (more deductive), etc. As the French poet and philosopher, Paul Valéry, said, let us enrich ourselves with our mutual differences, rather than fear them. •