

Pr Pierre-Marie Lledo • David Destoc • Bertrand Samson

DANS LE CERVEAU DU MANAGER



Décider, mobiliser
et donner du sens
grâce aux neurosciences

Vuibert

Pr Pierre-Marie Lledo • David Destoc • Bertrand Samson

DANS LE CERVEAU DU MANAGER

Décider, mobiliser
et donner du sens
grâce aux neurosciences

Vuibert

**Avec la collaboration de Marie-Madeleine Sève, journaliste,
autrice, spécialiste en RH, santé, formation et management**

Couverture : Esther Pailhou

Maquette intérieure et mise en page : PCA

Illustrations : Gabs

ISBN : 978-2-311-62740-4

© Magnard-Vuibert, avril 2024

5, allée de la 2^e division blindée, 75 015 Paris

www.vuibert.fr

Toute représentation ou reproduction, intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayant droits aux ayants cause, est illicite (loi du 11 mars 1957, alinéa 1^{er} de l'article 40). Cette représentation ou reproduction par quelque procédé que ce soit constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

SOMMAIRE

Qu'est-ce qu'un manager humain ?.....	5
--	----------

Tirer profit de ses quatre cerveaux.....	15
---	-----------

PARTIE 1 SE MANAGER SOI-MÊME

Chapitre 1 • Je prends des décisions	21
---	-----------

Chapitre 2 • Je développe mon capital confiance.....	37
---	-----------

Chapitre 3 • Je gère mon temps et mon énergie, sans sacrifier ma performance	49
---	-----------

Chapitre 4 • Je me sens stressé : comment réduire la tension pour augmenter l'attention?.....	63
--	-----------

Chapitre 5 • J'apprends à accueillir le changement	75
---	-----------

PARTIE 2 MANAGER L'AUTRE

Chapitre 6 • Puis-je me fier à ma première impression?... 87	87
---	-----------

Chapitre 7 • J'intègre un nouveau collaborateur.....	99
---	-----------

Chapitre 8 • Je cherche à motiver mon collaborateur	109
--	-----

Chapitre 9 • J'aide mon collaborateur à se développer..	125
--	-----

PARTIE 3 MANAGER LE COLLECTIF

Chapitre 10 • Je veux créer un sentiment d'appartenance	137
--	-----

Chapitre 11 • Je veux mobiliser	153
--	-----

Chapitre 12 • J'ai besoin de développer la coopération.....	169
--	-----

Chapitre 13 • Je conduis un changement : comment aider les équipes à franchir le cap?	181
--	-----

Le manager neuro-amical	193
--------------------------------------	-----

Présentation des auteurs	195
---------------------------------------	-----

Table des matières.....	197
--------------------------------	-----

AVANT-PROPOS

QU'EST-CE QU'UN MANAGER HUMAIN ?

par le Pr Pierre-Marie Lledo

Les formidables découvertes accomplies par les sciences du cerveau, depuis quelques années, ne doivent laisser personne indifférent. Ces progrès inouïs bouleversent à tel point nos représentations du monde que la plupart des questions traditionnelles de l'art de manager s'en trouvent impactées. Le constat s'impose plus que jamais : aucun manager, un tant soit peu sérieux, ne saurait désormais s'enfermer plus longtemps dans une tour d'ivoire en prétendant ignorer les résultats des sciences cognitives pour leur préférer les fameux « process ».

Comme vous pouvez le constater quotidiennement, les sciences du cerveau (nous incluons ici dans ce terme la neuroscience et les sciences cognitives) font des progrès immenses. Difficile aujourd'hui d'ouvrir un magazine sans trouver une référence à cette extraordinaire machine qu'est notre cerveau.

Ces avancées bousculent la notion même de l'humain, initialement définie par la succession de divers courants philosophiques et religieux. Le temps est venu de définir aussi l'humain selon des critères scientifiques, sans *a priori*, et cette question en lien avec le fonctionnement cérébral qui le caractérise est urgente puisqu'aujourd'hui, près de 8 personnes sur 10, selon les sondages les plus

récents, montrent des signes de démotivation ou de fatigue mentale. Quel écosystème avons-nous construit pour démotiver autant nos enfants ou nos collègues ? Que devrions-nous faire pour lever les nombreuses résistances aux changements et comment pourrions-nous optimiser nos prises de décisions à l'aune des progrès neuroscientifiques ?

Voilà une invitation à traiter ces questions suivant une démarche empirique portée par l'association de deux praticiens du management et d'un neuroscientifique. Ensemble, nous ne chercherons rien de moins que transformer le lecteur en un futur manager neuro-amical. Prêt à relever le défi ?

NEUROSCIENCES ET MANAGEMENT

Les progrès scientifiques en matière de connaissance de la structure et du fonctionnement de notre cerveau ont été spectaculaires au cours de ces deux dernières décennies et promettent de l'être bien plus encore dans les années à venir.

Pour autant, nous ne tirons à l'heure actuelle que très peu profit dans nos vies professionnelles et personnelles de cette meilleure connaissance de nos mécanismes cérébraux, ce davantage par ignorance que par rejet de la connaissance.

Des découvertes pourtant essentielles nous arrivent jour après jour du monde entier. Elles concernent autant les mécanismes de l'apprentissage, que ceux de la mémoire, de l'attention, de la motivation, du leadership, de la prise de décision et nous n'en sommes qu'au tout début ! La science sait aujourd'hui ce que l'entreprise parfois continue d'ignorer : le temps est venu de mettre en cohérence ces deux mondes.

L'HUMAIN : UN ANIMAL PARTICULIER QUI SE NOURRIT DU CHANGEMENT

Pour les sciences du vivant, l'humain n'est qu'un être de nature, un animal parmi d'autres. Il est doté, certes, de facultés exceptionnelles comme le langage, certaines formes bien spécifiques d'intelligence, un rapport original au temps, aux valeurs éthiques, politiques ou esthétiques... mais ces spécificités elles-mêmes sont le résultat du processus d'adaptation à l'œuvre chez d'autres animaux aussi afin de leur permettre de survivre dans un habitat différent, qui leur est propre, comme les calmars, les termites ou les éléphants.

Ce nouveau rationalisme matérialiste prend donc position sur la question qui nous intéresse ici : comment définir l'homme ? La science permet de répondre que s'il existe bien une continuité de l'humain avec les autres espèces animales, l'humain est pleinement inséré dans un monde naturel (un biotope) un peu particulier qu'il façonne en permanence grâce à ses outils (*l'homo faber*). Ainsi, l'homme est le seul animal à se nourrir du changement et que la routine détruit. En somme, d'une certaine façon, notre biotope naturel est l'incertitude, quand le reste du monde vivant la vit au contraire comme une menace.

Cette appétence au changement souligne une autre singularité de l'homme par rapport à l'animal puisque, de fait, elle montre l'écart entre le monde de la culture et celui de la nature. Erasme nous le rappelait par son fameux « *on ne naît pas humain, on le devient* ». Par ce principe, l'humain est un animal qui n'a de cesse de chercher les voies de sa liberté. Alors qu'un pigeon peut mourir de faim près d'une mangeoire remplie des meilleures viandes, ou qu'un chat dépérira sur un tas de graines, l'humain s'est affranchi de ce diktat de la nature (nos gènes) pour s'offrir une plus grande liberté grâce à sa fascinante faculté d'adaptation permise par la pensée. Le statut de l'humain est donc unique : il est si peu programmé par la nature qu'il peut

commettre tous les excès, puisque selon la belle formule de Jean-Jacques Rousseau, « *la volonté parle encore quand la nature se tait* ».

Cette qualité nous permet de nous comporter comme un apprenti tout au long de notre vie. Selon ce principe, l'humain est un animal qui s'éduque en recevant de nouvelles informations. La **motivation** n'est rien d'autre que l'expression de cette caractéristique. Elle reflète l'ensemble des forces qu'un individu est capable de mobiliser pour s'adapter à de nouvelles informations, un nouvel environnement, pour acquérir des compétences singulières qui lui font défaut. On voit ainsi que le propre de l'humain réside dans sa volonté, et sa faculté à se perfectionner. La **motivation** est donc une force portée par un sujet (on dit qu'elle est égocentrée) et c'est la raison pour laquelle il est impossible de motiver les personnes par des injonctions, des ordres, mais plutôt par la confiance que l'on saura établir.

L'HUMAIN : UN ANIMAL EN QUÊTE DE SENS

Alors que tous les animaux sont en mesure d'agir en quête d'une récompense, ou pour éviter un déplaisir, une partie d'entre eux conserve également la faculté d'agir en convoquant des expériences passées grâce à leur mémoire. Mais l'humain reste le seul animal qui, pour agir, subit l'influence de trois temps : le passé, le présent et le futur. Pour agir, nous pouvons non seulement convoquer notre passé grâce à la mémoire, notre présent pour ressentir le monde et induire des émotions (le plaisir), mais aussi notre futur puisque nous sommes capables d'agir en fonction d'un futur idéal que l'on nomme *sens*. Ce dernier point indique que l'humain est la seule espèce animale à pouvoir se représenter un futur souhaitable, un avenir idéal. Nous touchons ici à la notion même du désir que l'on définira comme la simulation mentale de la récompense à venir.

L'humain est donc un animal, certes, mais qui exprime des désirs quand les autres espèces ressentent des besoins. C'est parce que l'humain possède des désirs qu'il est capable de transformer une logique de *réalisation de soi* en une logique de *dépassement de soi* (pour satisfaire un désir, un projet, un objectif).

Par toutes ces singularités, l'important pour l'humain est d'aller le plus loin possible sur un chemin dont plus rien ne permet de fixer *a priori* les limites, pourvu qu'il y trouve du sens.

L'HUMAIN : UN ANIMAL MOTIVÉ

Créer une dynamique collective et faire appel à l'intelligence de tous implique, pour une organisation, de savoir actionner les **capacités d'initiative** et **d'autonomie** individuelles, tout en développant une bonne compréhension des interactions et des interdépendances entre individus d'une même équipe, entre services et divisions, pays ou filiales, afin que chacun serve bien un même et unique projet.

Qui se réfère à la capacité **d'initiative** parle donc de détermination d'un cadre pour que cette autonomie puisse s'exprimer pleinement.

En neurosciences, les **processus motivationnels** sont ceux qui permettent de déclencher, ou non, une initiative. Comprendre comment nos motivations se traduisent par des actes sera aussi l'objet de cet ouvrage. Il est nécessaire de chercher l'engagement au côté de la satisfaction et de ne pas les opposer.

Plus le degré d'autonomie et de liberté des membres d'une équipe est élevé, plus, par voie de conséquence, la **satisfaction** des équipiers dans leur travail est grande, quelle que soit la dureté du contexte, des décisions à prendre, ou la quantité de travail à fournir.

L'HUMAIN : UN ANIMAL DÉSIRANT EN QUÊTE DE PLAISIR

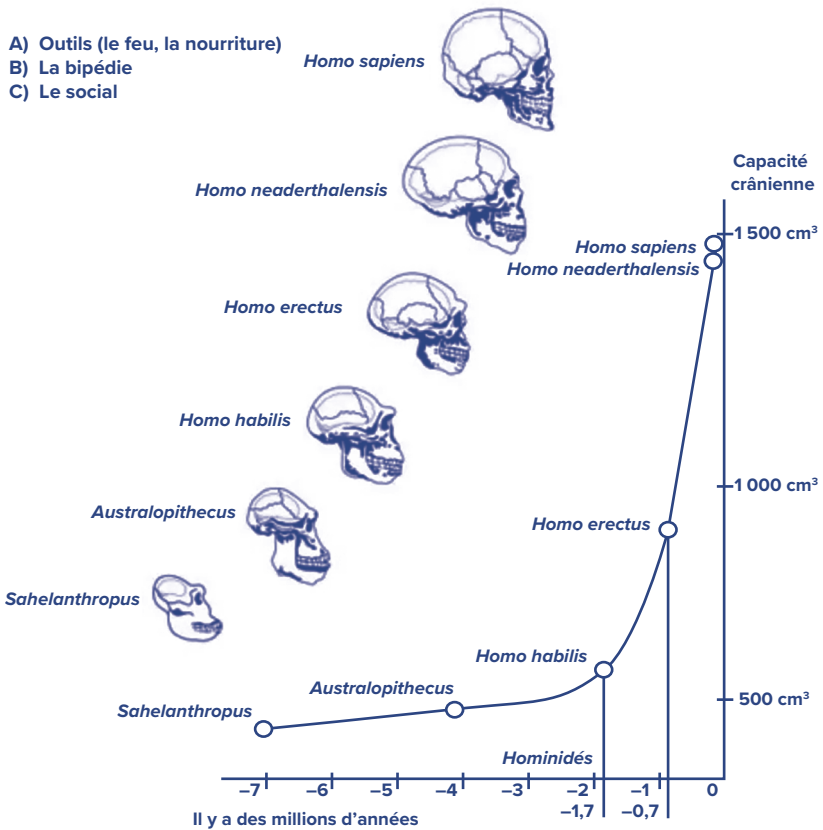
L'acquisition de pratiques de management est utile pour asseoir sa légitimité de manager, mais elle ne suffit pas. Encore faut-il que le manager ose exercer son autorité en démontrant trois qualités pour renforcer sa légitimité : un goût et un talent certains pour la **prospective, une intelligence émotionnelle** qui consiste à laisser guider nos comportements vers des activités ludiques, et une capacité à mettre en place une **démarche inclusive**.

C'est **l'anticipation** appropriée qui diminue la **peur** et donne de la légitimité au manager. C'est la communication fondée sur **l'intelligence émotionnelle** et le **sentiment d'appartenance** qui renforce la légitimité du manager. En somme nous verrons qu'il s'agit de placer ici le plaisir et autres émotions positives au cœur du management. Le rôle des émotions peut être rapporté à deux grandes fonctions : communication et adaptation. Mais nous discuterons aussi du fait que le désir, cette activité mentale qui nous permet de nous configurer un futur souhaitable, doit précéder dans un temps long, le plaisir.

L'HUMAIN : LA QUINTESSANCE DE L'ANIMAL SOCIAL

L'organisation du cerveau humain résulte d'une longue adaptation de nos ancêtres aux groupes dont la taille a été croissante, et la vie organisée autour de rapports sociaux de plus en plus complexes. Pour le dire autrement, le cerveau humain est le fruit d'un modelage de nos circuits nerveux par les échanges sociaux. Cette caractéristique humaine, absente ou peu développée chez les autres primates, est un facteur qui s'exprime au travers du leadership et du charisme d'une personne.

Augmentation de la taille du cerveau



La comparaison des crânes de tous les ancêtres de l'homme actuel montre que notre cerveau a subi une croissance exponentielle durant les 10 derniers millions d'années pour atteindre une moyenne de 1 350 cm³ aujourd'hui. C'est l'occurrence d'événements particuliers, comme la maîtrise du feu, la bipédie ou la richesse des relations sociales, qui ont été les moteurs de cette évolution.

Naissance d'un cerveau « social »

Selon les théories biologiques contemporaines, c'est l'environnement social qui a contribué à la transformation du cerveau des mammifères et en particulier celui de différentes espèces d'hominidés. En somme, l'organisation du cerveau humain serait le fruit de l'adaptation à des groupes de taille croissante dont la pérennité dépend de rapports sociaux comme la parenté, l'appartenance au groupe ou à la tribu, ou la hiérarchie.

Ce cerveau devenu « social » gérerait nos comportements de survie les plus élémentaires tels que l'accès à la nourriture, au partenaire sexuel, aux alliances, etc.

L'éloge de la lenteur

La croissance lente de notre cerveau comprend une période où les échanges sociaux guident la formation des circuits cérébraux : le cerveau reçoit des signaux sociaux comme la parole puis s'amuse à les imiter. Cette lenteur conduit aussi à une durée plus longue des soins parentaux et à des liens plus durables entre les adultes qui participent à cette éducation « mutualisée ». La transmission génétique des caractéristiques de l'espèce est alors complétée par un nouvel ordre où prime la transmission sociale, culturelle et technologique.

Ainsi, le cerveau de l'enfant et de l'adolescent, en cours de fabrique, est réceptif à l'inscription du monde qui l'entoure dans ses propres circuits, même plusieurs décennies après la naissance, à condition qu'il soit correctement stimulé par des relations chargées d'affect. C'est à ce prix que des fonctions cognitives, comme le langage ou la pensée symbolique, sont apparues au cours de l'histoire évolutive d'*homo sapiens*. Elles ont permis un immense saut qualitatif : le partage des émotions, ce que l'on nomme aujourd'hui l'empathie.

Empathie et émotions morales

L'empathie ne nous est pas propre, mais couplée avec le langage, la mémoire, la conscience et les capacités métacognitives (c'est-à-dire pouvoir penser « je sais que tu sais »), elle confère un rôle particulier à l'*homo sapiens* – pour le meilleur et pour le pire. Chez l'humain, l'empathie est la base sur laquelle se développent les émotions morales comme la culpabilité et le remords, mais elle permet aussi de manipuler mentalement ou de torturer autrui.

Parce que sa construction est fortement dépendante des interactions sociales, notre cerveau se nourrit de l'*autre*. Il est capable d'entrer en résonance avec les intentions et les émotions d'autrui. Le fait que certaines régions cérébrales s'activent aussi bien lorsque nous projetons une action que lorsque nous observons nos semblables agir montre que nous sommes capables de déchiffrer les actions des autres, que nous pouvons nous approprier leurs intentions. C'est la volonté d'autrui qui finit par faire écho en nous.

En somme, écouter est peut-être le plus beau cadeau que nous puissions faire à autrui. Comme le dit un proverbe persan : « si tu as deux oreilles et une bouche, c'est pour écouter deux fois plus que tu ne parles. »

Les sciences cognitives insistent aujourd'hui sur l'importance des facteurs sociaux dans le « façonnage » de notre cerveau. Ainsi l'hypothèse du « **cerveau social** », que nous développerons suscite au sein des neurosciences de nouvelles investigations qui ne devraient pas laisser les sciences sociales indifférentes. Une telle hypothèse, qui confère à l'environnement social un rôle causal essentiel dans la constitution même de notre organe cérébral, bouscule la notion de compétition entre les individus et appelle à redéfinir le charisme ou le leadership.

L'éthique du manager

Une bienveillance mal cadrée ou élargie peut conduire à la compassion ou la complaisance et contrarier le nécessaire travail de recadrage.

Accepter de tout écouter, ce n'est pas tout accepter. Les sciences cognitives nous enseignent : 1) que l'on apprend, 2) que l'on apprend à apprendre et, 3) que l'on apprend à désapprendre. Pour reconnaître, valoriser ou sanctionner une performance, le manager doit donc pouvoir s'appuyer sur les trois piliers suivants :

1) **L'émotion**, au service du management et de l'apprentissage.

Objectif : créer une expérience riche en émotions pour ancrer le succès et savoir que la plus grande façon de stimuler les circuits de la récompense dans le cerveau vient de la reconnaissance sociale.

2) **Trouver des vertus** à l'erreur pour apprendre à apprendre, apprendre de ses propres échecs.

Objectif : mettre en place des exercices/situations permettant au sujet d'avoir un retour sur l'analyse de sa performance, pour apprendre à corriger ses erreurs et se nourrir de ses échecs.

3) **La mise en place d'une surveillance** adaptée pour apprendre à désapprendre. Dans le terme bienveillance, il y a « veillance » comme dans surveillance. Que veut dire surveillance ? Entre autres, « observer avec attention pour comprendre le comportement ». C'est finalement très proche de la définition de la bienveillance. Il peut être utile de réfléchir à ce lien avec la surveillance, pour que bienveillance ne rime pas avec complaisance.

En somme, le manager neuro-amical doit apprendre à évoluer d'un mode de la prédation en transition vers un mode de la collaboration.

TIRER PROFIT DE SES QUATRE CERVEAUX



« Il y a deux sortes de chefs d'orchestre :
ceux qui ont la partition dans la tête
et ceux qui ont la tête dans la partition. »

Arturo Toscanini

L'HOMO-MANAGERIUS, UNE ESPÈCE EN VOIE DE MUTATION

Les auteurs de cet ouvrage portent une conviction absolue : l'apport de cette fantastique connaissance sur la structure et le fonctionnement de notre cerveau va profondément modifier nos existences et en particulier nos pratiques managériales. Face à un monde de plus en plus complexe et dynamique, cette évolution ne sera plus une option, mais une nécessité pour toute organisation aspirant à l'efficacité et la performance.

Les avancées fulgurantes de l'intelligence artificielle laissent augurer un transfert partiel d'activités dévolues au management vers des robots boostés par les algorithmes. Cela impactera des domaines « régaliens » du manager, tels que la prise de décision, l'organisation et le pilotage de l'activité... mais aussi l'animation et la montée en compétences des équipes (intelligence émotionnelle).

Nous en savons plus, jour après jour sur les mécanismes de l'apprentissage, de la mémoire, de l'attention, de la motivation, du leadership, de la prise de décision ; apprenons à en tirer profit. Il est temps de placer l'humain au centre des process et ne plus demander aux humains de s'adapter aux process.

UN OUVRAGE CENTRÉ SUR LE MANAGER PLUTÔT QUE SUR LE MANAGEMENT

Ce livre ne vise pas à donner des énièmes recettes de management. Il s'adresse au manager, partant de son seul point de vue, de sa réalité vécue. Que se passe-t-il dans son cerveau lorsqu'il réfléchit, décide, planifie, motive, évalue, recrute ou expérimente ? Précisément, qu'est-ce que le manager active dans ses quatre cerveaux selon la situation ?

Vous avez bien lu : quatre cerveaux ; parce que la théorie des deux cerveaux ou des deux hémisphères (cerveau droit/cerveau gauche) est un neuro-mythe. La neuroscience nous dit à présent que nous avons quatre cerveaux. Leur raison d'être commune est de nous permettre d'agir. Le premier ne se trouve pas dans la boîte crânienne, mais bien dans tout le corps, dans des organes divers comme l'intestin, les glandes, le cœur : il est le substrat de l'intuition. Le second gère les automatismes, les fonctions vitales, les habitudes : il nous simplifie la vie. Le troisième, limbique, gère nos émotions et nos affects liés à nos expériences, et en tire des leçons : il nous aide à apprendre. Il y a, enfin, ce quatrième cerveau qui nous permet de nous projeter dans un futur souhaitable : il est le siège du désir personnel et du désir collectif, ce dernier étant le moteur le plus puissant et le plus durable.

Il s'agit donc de partir de ces quatre composantes, et de leur fonctionnement, pour donner des clés de compréhension au lecteur-manager de tout niveau hiérarchique (ou en devenir), et pour l'inciter à agir en fonction des découvertes les plus récentes

des neurosciences, donc à adopter des pratiques optimales dans l'exercice de ses attributions et dans ses relations aux autres en entreprise. En clair, comment l'aider à mieux vivre son rôle de leader et à optimiser ses capacités cognitives, et ceci grâce à nos réponses à deux questions essentielles :

- 1) En quoi les mécanismes du cerveau affectent-ils le manager dans la compréhension de son rôle, de ses émotions, de ses interactions et de ses pratiques ?
- 2) Comment le manager doit-il mettre son cerveau dans les meilleures conditions possibles pour agir efficacement, obtenir tel résultat, ou innover ? Qu'est-ce qui peut freiner son organe cérébral, l'inhiber ou lui donner des ailes ?

PARTIE 1

SE MANAGER SOI-MÊME





Managers, optimisez vos capacités cognitives !



Que se passe-t-il dans le cerveau du manager lorsqu'il réfléchit, décide, organise ou mobilise son équipe ? Comment peut-on tirer profit des dernières recherches scientifiques pour améliorer sa vie professionnelle, mais aussi personnelle ?

Fruit d'un éclairage à la fois pratique et scientifique, ce livre expose les mécanismes en œuvre dans les fonctions clés du management et dévoile comment mettre le cerveau dans les meilleures conditions possibles pour :

- **prendre une décision et agir de façon éclairée ;**
- **gagner en confiance en soi ;**
- **gérer son temps, son stress et ses émotions ;**
- **recruter et développer ses équipes ;**
- **accompagner les changements ;**
- **créer les conditions de la motivation et mobiliser les équipes ;**
- **développer le sentiment d'appartenance et la coopération.**

Plongez dans les rouages de votre cerveau et découvrez toutes les clés pour mieux vivre votre rôle de leader !

Pr Pierre-Marie Lledo, neuroscientifique et directeur du département des neurosciences et du laboratoire « Perception et Action » à l'Institut Pasteur et du laboratoire « Gène et Cognition » au CNRS.

David Destoc, consultant, coach professionnel, associé directeur général et cofondateur d'Oasys Mobilisation et président de l'IAPR (groupe Oasys & Cie).

Bertrand Samson, associé, consultant expert en management, directeur de l'Observatoire du Management© d'Oasys.

Vuibert.fr

Illustrations : Gabs
Conception graphique : Esther Pailhou

25 €

978-2-311-62740-4



9 782311 627404