

BÉATRICE QUASNIK

DIRIGE LE DÉPARTEMENT  
« COACHING DES PERSONNES ET DES ÉQUIPES » D'ENOS

Courriel : [beatrice@enos-conseil.com](mailto:beatrice@enos-conseil.com)



## Les neurosciences au service des managers

*Depuis plusieurs années la recherche en sciences sociales est fertilisée par son croisement avec les neurosciences. De nouvelles pistes s'ouvrent et permettent de mieux comprendre l'imbrication de la dimension personnelle et de la dimension sociale dans la transformation de notre société. Les spécialistes du management y trouvent aussi des repères objectifs pour accompagner les changements dans les entreprises et les aider à devenir davantage respectueuses de l'humain.*

### LE NEUROLOGUE ET LE PHILOSOPHE.

Un neurologue de l'Université de Parme, Giacomo Rizzolatti, a fait la découverte des neurones miroirs. Il a démontré que certains neurones placés dans la zone F5 du cortex moteur sont activés quand un singe exécute une action, et qu'ils sont aussi activés chez un autre singe qui observe son congénère sans bouger.

Comme l'explique Rizzolatti :  
« Les neurones miroirs constituent une classe particulière de neurones. Leur caractéristique principale est de s'activer aussi bien lorsque le primate en observe un autre en train d'exécuter une action que lorsqu'il l'effectue lui-même. Cela vaut pour tout primate : l'activation des neurones miroirs chez celui qui observe son congénère sans bouger est identique à l'activation des neurones miroirs chez celui qui fait le geste ».

Le neurologue a maillé ses réflexions avec le philosophe des sciences Corrado Sinigaglia pour comprendre l'implication de ce phénomène physique chez l'humain.

Les neurones miroirs constituent un mécanisme permettant de projeter une description de l'action élaborée dans les aires visuelles en direction des zones motrices. Une observation uniquement visuelle ne donne qu'une description des aspects visibles du geste sans informer sur ce qu'il signifie réellement. L'activation du circuit miroir permet à

celui qui regarde de comprendre en profondeur ce dont il est témoin, de l'intégrer.

Des nombreuses recherches ont été menées ces quinze dernières années sur ce sujet.

L'une des pistes qui nous rapproche des sujets liés au management est celle qui démontre l'interconnexion entre ce qui est perçu et ce qui est intellectuellement interprété. La finesse de notre système d'interprétation à partir des neurones miroirs est telle qu'elle permet d'identifier l'intention qui préside au geste dont nous sommes témoins avant que l'exécution ne laisse aucun doute. Percevoir l'intention de mon prochain : nous voici dans le domaine des relations humaines.

Le mécanisme-miroir permet ainsi de faire évoluer notre compréhension de ce qui se passe quand nous sommes en relation avec autrui. Nous savons par expérience qu'il y a des réactions intuitives, rapides et spontanées qui, face à une autre personne, et indépendamment des propos qu'elle tient, nous donnent envie de nous en rapprocher ou de la fuir, de lui faire confiance ou de nous en méfier, nous rendent réceptifs à sa tristesse ou à sa gaîté par empathie. Nous avons à présent la preuve scientifique que derrière ce type de réaction que l'on qualifiait d'irrationnelle, il y a un mécanisme miroir très sophistiqué qui nous relie à autrui avant que notre appareil cognitif n'entre en jeu.



## LE DISCOURS DU PRÉSIDENT

Le neurologue Oliver Sacks a publié en 1985 sous le titre « L'homme qui prenait sa femme pour un chapeau » un recueil de nouvelles illustrant divers types de maladies psychiques. Parmi ces nouvelles, « Le discours du Président » reste un moment d'anthologie.

Nous sommes dans un hôpital psychiatrique en compagnie des malades aphasiques. C'est la fin du mois de décembre et le Président va prononcer son traditionnel discours de vœux. Il prend place à la tribune, s'éclaircit la voix, sourit et commence à parler. Il a à peine terminé son préambule qu'un grand éclat de rire secoue la salle. Que se passe-t-il ?

Le Docteur Sacks nous l'explique : on ne peut pas mentir à des aphasiques. Ils ne peuvent pas saisir vos mots, donc ils ne peuvent pas être trompés par eux. Mais ce qu'ils saisissent, et qu'ils saisissent avec une précision infaillible, c'est l'expression qui accompagne les mots, cette expressivité totale, spontanée, involontaire, qui ne peut jamais être simulée ou truquée, comme les mots peuvent l'être trop facilement... Dans ce cas précis, c'est le cabotinage, les gestes sans naturel et surtout la cadence et la tonalité artificielles de la voix du Président qui sonnent faux. Ils ont instantanément démasqué l'imposture du « vieux charmeur avec sa rhétorique et sa séduction à coup d'émotions ».

Et ils sont pliés de rire ...

## DE L'IMPOSTURE À LA POSTURE

Nos contemporains supportent de moins en moins l'imposture. Ou plutôt ils la repèrent avec de plus en plus de sagacité. Même s'ils n'ont pas tous lu les récentes publications des neurobiologistes, ils n'ont pas attendu d'avoir une caution scientifique pour prendre en compte les informations subtiles de leurs capteurs sensibles.

J'en prends pour exemple ce qui s'est passé durant un récent séminaire qui rassemblait un groupe de collaborateurs d'un Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC) - donc une entreprise en transition entre le public et le privé. On y encourage la création de « réseaux apprenants » pour créer des espaces de dialogue délestés des pesanteurs hiérarchiques où peuvent émerger d'indispensables initiatives de transformations.

Un mot est revenu en boucle dans la bouche des participants : celui de « posture ». « Posture » de certains dirigeants qui adoptent un discours d'ouverture parce c'est dans l'air du temps mais continuent à se comporter comme s'ils étaient les seuls à détenir les vraies solutions. Cela provoque de la colère chez les collaborateurs, on dénonce l'imposture.

« Posture » des animateurs qui choisissent d'être de plain-pied avec leurs participants et abandonnent ainsi une position dominante confortable. Cela provoque de la satisfaction chez les participants qui se sentent reconnus. « Posture » juste à trouver pour devenir animateur de réseau et qui exige de garder son équilibre entre guider en prenant l'initiative et se laisser guider en lâchant prise. Et cela provoque de l'intérêt, de la curiosité : ils veulent avoir davantage d'apports sur la posture de l'animateur



Photo : Simon Fellous

J'ai parfois l'impression que l'on vit dans un film doublé et que tout le monde remue les lèvres mais ça ne correspond pas aux paroles. On est tous post-synchronisés et parfois c'est très bien fait, on croit que c'est naturel.

Romain Gary (Emile Ajar) – Gros Câlin

quand il conduit une démarche apprenante. Ils sentent qu'ils y gagneront en capacité à générer de la confiance, de l'impact et de l'efficacité.

Cette recherche d'une posture sans imposture est à rapprocher du besoin exprimé d'une « qualité de présence ».

Dans l'environnement professionnel, la pensée mécanique pré-formatée qui n'accueille pas le vivant de la rencontre, la présence physique mais l'absence de l'esprit, les mots devenus creux à force d'avoir été utilisés sont autant de cas de figure qui provoquent de plus en plus de rejet et d'aversion. Les réunions où tout a déjà été décidé ne passent plus pour des réunions de concertation. Les gens ne supportent plus le décalage entre ce qu'on leur dit et ce qui émane de celui qui le leur dit. Ils veulent autant « résonner » ensemble que « raisonner » ensemble.

Cette posture sans imposture se dit aussi intégrité. Ou encore cohérence, authenticité, alignement, honnêteté. Les « agents de changement » (1) qui se font de plus en plus nombreux dans les entreprises et la société sont exemplaires en la matière.

On le ressent à leur contact, quand ils apportent un témoignage de leur cheminement. Pour que l'énergie circule entre les humains, il faut de l'authenticité, sinon il y a faux contact et le réseau disjoncte. Avec les « agents de changement », le courant passe.

(1) Voir Qualitique N° 213 Janvier-Février 2010 : « Agents de changement demandés ! »

BÉATRICE QUASNIK