

## APPORTS DES SCIENCES DU CERVEAU AU MANAGEMENT

### Une découverte essentielle pour développer l'intelligence émotionnelle, situationnelle et relationnelle des managers :

#### « les neurones miroirs »

- La découverte des neurones miroirs
- Le troisième cerveau : le cerveau mimétique
- Le trait d'union entre Soi et l'Autre
- « J'échange donc je suis » et les limites du paradigme de l'individu « *un et indivisible* »
- La plasticité réparatrice du système miroir : la preuve par l'autisme
- 5 pistes à dégager de ces découvertes pour mieux manager, communiquer, influencer, convaincre, motiver
- Une sixième piste pour développer son intelligence émotionnelle, situationnelle et relationnelle : accepter et apprivoiser ses émotions
- L'intelligence relationnelle de l'Entreprise et des dirigeants en cause dans le climat morose et pessimiste de beaucoup de salariés et de managers. Comment accompagner le changement dans des processus participatifs et collaboratifs ?

#### La découverte des neurones miroirs

Dans les années 90, **Giacomo Rizzolatti**<sup>1</sup> découvre que les singes savent « singer » ! Imiter. En effet, un singe qui en observe un autre boire, manger ou se saisir d'une branche, verra les mêmes zones de son cerveau activées que celles de l'animal observé. Il saura alors aisément reproduire par imitation, de façon quasi instinctive, les mêmes gestes. Certains n'y ont vu qu'un apprentissage associatif, mais Rizzolatti et son équipe ont détecté les zones du cerveau concernées, les processus chimiques en jeu et surtout ont isolé des neurones, bien singuliers, appelés **neurones miroirs**.

Ce process, dénommé **système de résonance**, existe chez tous les primates. Chez l'homme, sous l'influence de mutations cérébrales complexes dues à l'évolution génétique et culturelle, il apparaît cependant plus étendu<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> **Rizzolatti Giacomo** et Corrado Sinigaglia, *Les neurones miroirs*, Odile Jacob, 2008.

<sup>2</sup> Cette évolution nous aurait libérés de la génétique en augmentant notre capacité à apprendre des autres. Rizzolatti suggère une hypothèse, corroborée par de nombreux travaux : les origines du langage se trouveraient, non pas dans les formes primitives de communication vocale, mais dans l'évolution d'un système de communication gestuelle contrôlé par les aires corticales latérales. **Le développement progressif des**

« Les neurones miroirs permettent et déterminent un espace d'actions partagées, à l'intérieur duquel chaque acte et chaque chaîne d'actes, les nôtres et ceux d'autrui, apparaissent immédiatement inscrits et compris, sans que cela requière aucune opération de connaissance, explicite ou délibérée. »

De nombreux travaux ont confirmé ceux de l'équipe italienne, notamment ceux de **Jean-Michel Oughourlian**<sup>3</sup>, neuropsychiatre et professeur de psychopathologie à la Sorbonne et le neurobiologiste américain, d'origine indienne, **Vilayanur Ramachandran**<sup>4</sup>.

### Le troisième cerveau : le cerveau mimétique

Nous avons en fait trois cerveaux interconnectés<sup>5</sup> :

- Le premier est **le cerveau cortical (1)** avec les zones de la motricité, de la sensibilité, du langage et de la sensorialité : celui de **la raison**, mesuré de façon contestable par le Quotient Intellectuel.
- Le second mis à jour par Antonio Damasio<sup>6</sup>, le cerveau archaïque, apparenté au système limbique : **le cerveau émotionnel (2)**.
- La découverte du troisième cerveau, **le cerveau mimétique (3)** ou encore le Système Miroir reste encore embryonnaire<sup>7</sup>.

**Ces fameux et surprenants neurones miroirs agissent par réciprocité et ont pour fonction de se « brancher » sur l'Autre, comme en wifi<sup>8</sup>.**

Ils décuplent nos capacités à percevoir les gestes d'autrui, ses actions, ses intentions (amicales ou belliqueuses) et - caractéristique unique de l'homme par rapport aux autres créatures vivantes - ses états mentaux et émotionnels ainsi que ses points de vue conceptuels. Ces *neurones miroirs* facilitent enfin l'élaboration de projections mentales « intelligentes et sensibles » sur d'autres personnes et influencent en retour le comportement de l'individu.

---

**neurones miroirs chez l'homme aurait constitué une composante-clé dans l'apparition et l'évolution de la capacité humaine de communiquer, d'abord par gestes, puis par son et par mots.**

<sup>3</sup> **Oughourlian Jean-Michel**, *Notre troisième Cerveau : La nouvelle révolution Psychologique*, Albin Michel, 2013.

<sup>4</sup> **Ramachandran**, *Le cerveau fait de l'esprit : enquête sur les neurones miroirs*, Dunod, 2011.

<sup>5</sup> Pour être plus précis, plusieurs fonctions reliées entres-elles coexistent et interfèrent dans notre cerveau. L'image des trois cerveaux reste une métaphore. Ils ne sont pas localisables de façon séparée, même si aujourd'hui la recherche en décèle les zones principales grâce au progrès de l'imagerie.

<sup>6</sup> **Damasio Antonio**. *Le sentiment même de soi : corps, émotions, conscience*, Odile Jacob, 1999.

<sup>7</sup> Les progrès de l'imagerie en saisissent les zones : dans l'amygdale, l'insula. Certains neurones miroirs sont localisés dans le lobule pariétal inférieur (LPI), une zone stratégique aux confluent des zones sensibles, de la vision, du toucher et de l'ouïe.

<sup>8</sup> Ou plutôt en *Bluetooth* quand des appareils se connectent automatiquement sur de courtes distances.

Plus qu'un processus de régulation des rapports interindividuels, Ramachandran, porté par la recherche d'une théorie de l'esprit, estime qu'ils nous permettent également **d'accéder à la conscience de soi à travers le regard des autres**<sup>9</sup>.

## Le trait d'union entre Soi et Autrui

Ces neurones miroirs assurent un trait d'union entre Soi et Autrui<sup>10</sup>. Ils fournissent les supports neurotransmetteurs de l'empathie, cette capacité à deviner, sentir l'intention d'Autrui (même cachée). Ils produisent avec l'Autre un *entre-deux*, une forme d'intimité cordiale propice à la collaboration, à l'empathie mutuelle. A contrario, rester uniquement dans sa *raison, ses émotions*, enfermé dans son *système de défense et de justification* éloigne de l'Autre, pousse à la *rivalité*<sup>11</sup>, entraîne déconnexions, conflits, passivité, disjonctions. Un état de stress et de tension inhibe alors notre système de résonance. On devient non seulement aveugle et sourd à l'Autre mais on perd également l'accès à la part rationnelle, raisonnable et efficiente du Moi. Ces neurones miroirs seraient par ailleurs explicatifs de certains phénomènes d'intuition et de communication extravertale.

La psychologie et le management se fondent sur le paradigme de l'individu, du sujet, du Moi, entité isolée qui aurait un système propre que nous pourrions comprendre simplement en analysant la boîte, les input et les output. Certes, l'Individu s'incarne dans un corps et une conscience, mais le système miroir démontre qu'en le décomposant exclusivement en catégories, typologies ou tempéraments<sup>12</sup>, on simplifie à outrance en ignorant l'essentiel de la complexité humaine et sociale.

---

<sup>9</sup> Ce qui pourrait être corroboré aussi bien par la pensée chrétienne (Saint Augustin, *le lien à soi s'effectue par et dans un rapport à l'Autre : Dieu*) que par la psychanalyse (le transfert au thérapeute). François Jullien, sinologue et philosophe, développe aussi cette idée dans un ouvrage lumineux : *De l'intime, loin du bruyant amour*, publié chez Grasset en 2013.

<sup>10</sup> Les scientifiques enregistrent un précâblage dès notre naissance (peut-être avant, dans la vie intra utérine) du couplage entre perception et exécution d'une action, comme le laissent supposer les expériences de mimétisme chez le nouveau-né. En activant les mêmes neurones pour la perception et pour l'action, le cerveau respecte une des lois de tout système biologique, qui est d'utiliser le moins d'énergie possible. Certaines expériences canadiennes démontrent que l'on est prêt à agir avant même de penser, ce qui expliquerait la difficulté que nous avons à suivre notre volonté.

<sup>11</sup> René Girard, philosophe et anthropologue français vivant aux USA, est le créateur de plusieurs concepts devenus communs - *le bouc émissaire, le désir mimétique*...- et s'exprime sur l'inquiétant développement des rivalités dans nos sociétés : « *Plus le monde se démocratise, plus la liberté individuelle se répand, plus les rivalités se multiplient, les plus stériles comme les plus fécondes. Toute cette concurrence accélère le développement économique, scientifique et technique mais, simultanément, elle suscite le malaise des individus dans l'instabilité de toute communauté, familiale, locale, nationale* ». Nous traiterons des rivalités, notamment dans les équipes de direction (comment les limiter, les pacifier ?) et de la pensée de René Girard dans un prochain article.

<sup>12</sup> L'Analyse transactionnelle (A.T.) dissocie les états du Moi : le Parent normatif et nourricier (potentiellement persécuteur et sauveur), l'Adulte raisonnable et adaptatif conscient, responsable et ancré dans le réel, l'Enfant adapté soumis, rebelle, libre ou joueur. La psychanalyse utilise d'autres concepts : le *Sur-moi* (normes transmises, Moi idéal), le *Moi* (conscient) et le *Ça* (inconscient, siège des sentiments intériorisés).

En fait, notre personnalité est la résultante évolutive de notre patrimoine génétique, de tous les êtres que nous avons imités - en premier lieu nos parents et éducateurs auxquels nous nous sommes identifiés. Ils nous ont transmis connaissances et culture (cerveau 1), émotions et sentiments (cerveau 2), mais aussi des modes d'interrelation (cerveau 3). L'interdépendance des trois cerveaux, reliés par des milliards de synapses, nous permet d'accéder à une compréhension de l'action dans notre environnement, à un meilleur entendement de nous-mêmes ; d'agir avec plus ou moins d'aisance dans notre milieu naturel et social. Et cela, tout au long de la vie, personnelle comme professionnelle.

### « J'échange donc je suis » et les limites du paradigme de l'individu « un et indivisible »

*Le Moi n'a jamais été, n'est, ni ne sera isolé. Être se construit tout au long d'un chemin d'appartenance et de rencontres. On n'est pas, on devient avec.* Chacun a un destin singulier, forcément partagé. Malheureusement, au sein des entreprises, comme au sein des États-nations européens, on constate que ce partage, ce sentiment de lien à l'Autre s'étiole<sup>13</sup>. Dans les baromètres internes, les salariés, les cadres et même des dirigeants expriment leurs doutes, mal-être, tensions, stress, fatigue, perte de croyance envers le management ainsi que déficit de sens et pessimisme.

Des salariés isolés et suspicieux entre eux, exclusivement régie par les lois du marché, de la rationalité, de la productivité et mus par *l'intérêt et la peur* ne constituent en rien un corps social duquel va surgir l'intelligence, l'efficacité, la compétitivité qui sont généralement des processus collectifs. Ils émanent d'un « nous », à créer, à faire vivre au quotidien, à projeter vers le futur.

Nous proposons, sans pour autant renier les apports de la psychologie et des approches comportementales voire spirituelles, de dépasser un paradigme qui imprègne fortement notre culture, notre pensée et nos capacités : **celui de l'individu « un et indivisible »**. Du sujet formant un « je » unifié, autonome et pensant. Car cette pensée se traduit par une individualisation croissante (évaluation, rémunération, responsabilité) et un égocentrisme narcissique répandu. Elle voile cependant une réalité que les derniers travaux scientifiques comme le bon sens mettent en évidence : entre le *dedans* et le *dehors* de l'homme, comme entre deux particules élémentaires, il y a interactions, ondes, passages, influences, jusqu'au corps même de la particule, sa masse<sup>14</sup>. Il faut juste les reconnecter pour mieux penser ! (Cf. la physique quantique).

**L'être est relationnel. Le « Je pense, donc je suis » de nos compatriotes français cartésiens gagnerait à s'enrichir du « J'échange, donc je suis », que l'on retrouve d'ailleurs dans la plupart des pensées orientales non monothéistes.** D'où émerge, pas strictement l'intelligence mais plutôt l'efficacité collective.

---

<sup>13</sup> Touraine Alain, *la fin des sociétés*, Seuil, 2013. A contrario, on note le maintien, voire le renforcement des liens primaires, familiaux, communautaires.

<sup>14</sup> Comme le démontrent les dernières découvertes du Boson de Higgs.

Cette vision dynamique de l'Homme qui se construit par l'échange (*l'électron de la société*) lors de trocs matériels, affectifs, symboliques – en constituant des réseaux, combien utiles dans les affaires – fait aujourd'hui la force des entrepreneurs des pays émergents (Chine, Brésil, Inde, Afrique du Sud) et irrigue leur pragmatisme et leur adaptabilité dans la complexité d'un monde global.

### **La plasticité régénératrice du système miroir : la preuve par l'autisme**

Pour mieux comprendre les neurones miroirs, voyons ce qui se passe quand ils sont absents, peu actifs, affectés. **On sait aujourd'hui que l'autisme** est d'origine génétique<sup>15</sup> et s'exprime par une insensibilité de ce troisième cerveau mimétique, métaphore neuronale du système miroir. L'autiste n'accède pas au ressenti de l'Autre, à ses émotions, ses intentions. Il s'avère incapable de détecter s'il représente un danger ou au contraire une opportunité, s'enferme dans son monde de rituels répétitifs et n'accède qu'avec difficulté aux codes sociaux (mise en pratique mimétique de geste) ainsi qu'au langage. Mais dans cette bulle, le cerveau cognitif peut fonctionner à plein régime. Dans certaines formes (notamment dites d'Asperger), quelques personnes autistes développent des capacités exceptionnelles, surhumaines en mémorisation, en logique et, pour quelques-unes d'entre elles, en art. Cela pourrait nous faire penser à certaines têtes pensantes et peu communicantes de nos grandes écoles d'ingénieurs ou à nos adolescents connectés à l'écran, mais absents du monde réel.

**Dans le management, ne souffririons-nous pas presque tous d'une forme d'autisme<sup>16</sup> ? Ce handicap ordinaire se manifeste dans ce qui nous tient éloignés des autres. Donc dans ce qui entrave notre capacité à les comprendre, à interagir et à les entraîner. Anciennes ou récentes (suite à un choc émotionnel), intenses ou légères, permanentes ou momentanées – donc plus ou moins réparatrices –, les formes d'introversion<sup>17</sup> sont plus ou moins transmises. Mais correctives et réparatrices à tout âge grâce à un entraînement adapté et – bonne nouvelle – pour tout un chacun<sup>18</sup> !**

Car notre ingénieux cerveau ainsi que la moelle épinière contiennent des cellules souches qui se transforment en neurones au rythme de milliers chaque jour. Même si cette création connaît un pic dans l'enfance, elle se poursuit tout au long de la vie adulte. La recherche a notamment établi qu'une *base affective sécurisante* durant les jeunes années (et

---

<sup>15</sup> Oberman & Ramachandran, 2007 ; Bernier et al, 2007 ; Martineau et al, 2008.

<sup>16</sup> Accentuée par nos addictions aux écrans et à bien d'autres stimulus.

<sup>17</sup> La typologie psychologique de Jung (qui est à la base des tests de personnalités M.B.T.I.) décompose les tempéraments entre *introverti* et *extraverti*. Pour ces derniers, l'entraînement réparateur s'effectue sur la recherche de la bonne distance physique et psychologique.

<sup>18</sup> L'étude du cerveau d'un autiste montre une moindre activation des zones impliquées dans le système miroir et de cellules appelées *fuseaux*, qui opèrent des connections très rapides dans le cerveau social et relie nos capacités cognitives et émotionnelles. Si les causes génétiques sont aujourd'hui acceptés par presque tous les chercheurs, c'est aussi un système plastique qui en grande partie se régénère par l'intensification d'un apprentissage maternel et répétitif favorisant les progrès. Certains autistes arrivent à mener une vie presque normale quand ces défaillances sont détectées précocement (par exemple un bébé qui ne suit pas les regards).

par la suite<sup>19</sup>) incite le cerveau à sécréter, naturellement et simplement tout au long de sa vie, des neurotransmetteurs inducteur de plaisir et de bien-être - l'ocytocine - et les endorphines : les substances des gens heureux !

Encore une preuve de la plasticité de notre cerveau et des interdépendances inextricables entre le génétique, le biologique, le social, le culturel et le psychologique.

### **Cinq pistes à dégager de ces découvertes scientifiques pour mieux manager, communiquer, influencer, convaincre, motiver**

Le passage d'une connaissance à la pratique dans un domaine donné – le management - nécessite l'élaboration d'hypothèses solides, mais plus encore d'une confrontation au réel. Ces pistes ont été élaborées lors de coaching de dirigeant d'origine européenne, sud-américaine et chinoise. Elles articulent généralement l'apport de ce nouveau savoir à d'autres connaissances plus classiques en management. Et seront complétées par nos travaux en cours.

1. **Prendre conscience de ses trois cerveaux et de son lien biologique et social à l'Autre<sup>20</sup>** dans l'espace comme dans le temps. Certains dirigeants ayant un training intensif à effectuer pour *sortir d'eux-mêmes* ; relativiser le poids de leurs pensées, débrancher représentations, concepts abstraits, émotions... Le but : être plus disponible à l'Autre, plus en lien ; davantage dans le réel, le Présent, *ici et là* ; moins parasité par les angoisses d'hier et la crainte du demain.
2. **Développer son système de résonance (son empathie)**, c'est-à-dire sa capacité à se brancher sur l'Autre, dans des relations de communication de face à face, par le regard notamment et la synchronie gestuelle et verbale (P.N.L.) comme émotionnelle. C'est capital pour le succès d'une négociation à enjeu.
3. **Réviser ses pratiques de communication** (réunion power point, mails, fichier Excel, management à distance, communication impersonnelle par écran interposé) pour favoriser des réunions et des entretiens individuels réguliers et planifiés, une écoute attentive, un échange confiant afin d'amener ses interlocuteurs à se projeter dans ce à quoi nous invite Edgar Morin : une *communauté de destin*.

---

<sup>19</sup> La *base affective et sécurisante* a sans doute été attaquée par la précarisation du travail et la peur du déclassement. Car, loin d'être les plus mal lotis pourtant, les Français, du moins dans les sondages, se montrent plus pessimistes que les habitants de pays misérables et en guerre. De plus, ils consomment en masse, mais en ersatz chimiques (pilules), ces substances insuffisamment créées par leur corps. 131 millions de boîtes de benzodiazépines (anxiolitique et somnifères) ont été vendue en France en 2012. Soit plus deux par habitant !

<sup>20</sup> Parfois, cette connexion à l'Autre n'est pas suffisante ; certains dirigeants devant apprendre aussi à se relier à l'environnement, la nature, à l'air qu'ils respirent - indispensable ressourcement pour être mieux dans leur corps et leur esprit, comme le montre l'engouement pour les pratiques orientales (méditation, yoga, Qi gong) et le besoin ressenti par beaucoup de faire de l'exercice physique.

4. **Penser, sentir, intégrer que l'on est regardé, observé, imité.** L'imitation (*faire comme*) est à la base des systèmes relationnels d'une organisation. L'exemplarité des comportements des dirigeants, les meilleurs comme les plus contestables, s'enracine dans l'origine et la persistance des réussites comme des maux de l'Entreprise. Donc attention aux injonctions paradoxales (« *Faites ce que je ne fais pas ou ne montre pas.* »).
5. **Transmettre le sourire, du positif, la confiance, de l'enthousiasme, du fédérateur.** C'est en effet le meilleur moyen d'instaurer et d'intensifier un climat serein et productif. Renforcer, surtout dans les tempêtes, la *résilience*<sup>21</sup> de l'entreprise et de ses salariés.

### **Une sixième piste pour développer l'intelligence émotionnelle, situationnelle et relationnelle : accepter et apprivoiser ses émotions**

Pour conclure, soulignons que *les neurones miroirs sont des éponges à émotions*. Celles-ci se transmettent à très grande vitesse connectant le cerveau émotionnel à l'esprit et au corps. Ainsi, chez tous les mammifères, la peur, la tristesse, la colère, le dégoût, la surprise se diffusent comme autant de virus.

Chez les humains, ces émotions négatives engendrent des sentiments néfastes et disparates selon les cultures et les individus : honte, culpabilité, orgueil, jalousie, non confiance en soi, ressentiment, malaise, tension, haine, somatisation, manque de volonté...

En revanche, *la joie* – dernière des six émotions de base selon Damasio – génère généralement curiosité, confiance en soi, bien-être, calme, enthousiasme, concentration<sup>22</sup>.

Il ne s'agit pas d'apprendre à gérer ses émotions, encore moins à les refouler ou à les réprimer. On ne serait alors plus naturel ni spontané ! Mais plutôt de savoir les accepter, les exprimer par des mots et des gestes, *vivre avec*, les apprivoiser, les partager, les sublimer. Les transformer aussi quand elles sont préjudiciables à son bien-être comme à celui d'autrui et à l'efficacité situationnelle.

Rire. Ne pas se prendre trop au sérieux. Bien respirer. Avoir une bonne hygiène de vie, une alimentation équilibrée<sup>23</sup>, des relations affectives et sexuelles épanouissantes

---

<sup>21</sup> *La résilience* désigne la capacité d'un organisme, d'un groupe ou d'une structure à s'adapter à un environnement changeant et à surmonter ses effets négatifs et potentiellement nuisibles. En psychologie, il s'agit de la capacité d'un individu, ou d'un groupe d'individus, à surmonter un traumatisme, à rebondir et à renforcer durant ce processus ses capacités et son agilité à affronter les défis de la vie. Ce concept de John Bowlby, développé dans ses écrits sur *L'attachement*, a été divulgué et popularisé en France par Boris Cyrulnik dans ses nombreux ouvrages.

<sup>22</sup> On retrouve ici la philosophie de Spinoza et celle de nombreux courants spirituels.

<sup>23</sup> On appelle **système nerveux entérique**, composé de 200 millions de neurones, le système digestif, encore un autre cerveau interconnecté. Il produit 95% de la sérotonine, un neurotransmetteur essentiel qui participe à la gestion des émotions. L'observation commune nous autorise à constater un lien direct et réciproque entre le

contribuent aussi à une expression naturellement positive de nos émotions (les amoureux le savent bien !).

## **L'intelligence relationnelle de l'Entreprise et des dirigeants en cause dans le climat morose et pessimiste de beaucoup de salariés et de managers.**

### **Comment accompagner le changement dans des processus participatifs et collaboratifs ?**

Par-delà les aspects individuels, soulignons la responsabilité de l'Entreprise et de ses dirigeants dans leur faible disposition et capacité à insuffler, maintenir et accroître ces émotions positives lors des relations humaines professionnelles. Elles sont pourtant indispensables à la confiance et à la compétitivité.

Mais comment affronter les crises, les adaptations, les contraintes, la mondialisation des marchés sans « casser des œufs » ? La morosité, la démobilisation, la souffrance, la révolte seraient-elles le prix fatal à payer pour la performance ? Vision cynique autant qu'inepte d'un capitalisme qui ne se soucierait que du court terme, oublierait son enracinement local et sociétal. Pourtant, pour un investisseur, un actionnaire, comme pour les clients, les dirigeants et les salariés, la bonne santé et la mobilisation des salariés constituent un gage de succès à long terme.

D'où l'intelligence et l'inventivité que devraient mettre nos dirigeants dans le **comment accompagner le changement dans des processus participatifs et collaboratifs** ?<sup>24</sup> Soucieux en cela d'un juste partage, du respect de chacun dans sa subjectivité comme dans ses besoins réels. De nombreuses grandes entreprises et P.M.E., grâce à des politiques des Ressources Humaines dynamiques, comme des entreprises sur des marchés porteurs, dans les nouvelles technologies, prouvent qu'il ne faut en rien se résigner à vouloir changer le climat morose qui a déjà atteint de nombreuses organisations depuis 2008<sup>25</sup>. La moitié des salariés français se dit dans les sondages encore heureux au travail et optimiste sur leur avenir. Mais peut-on réussir en laissant la moitié des troupes en chemin ?

Toute communication, toute situation, a son sous-titre émotionnel et relationnel (les bulles en pointillé des bandes dessinées).

---

ventre (type d'alimentation, digestion, respiration...) et le comportement. Dans la médecine traditionnelle chinoise, on soigne la dépression par des palpations ventrales.

<sup>24</sup> Les sciences sociales ont développé des approches encore peu utilisées en entreprise : l'intervention sociologique (Cadis, EHESS, Michel Wieviorka), la Recherche Action Participative (École de Chicago), les communautés virtuelles et collaboratives, les organisations déconcentrées de type biologique...

<sup>25</sup> <http://www.delitsdopinion.com/2experts/comment-dans-le-futur-endiguer-linquietant-pessimisme-des-salaries-francais-15674/>





**Le dirigeant et les managers doivent donc aiguïser leurs capacités à transformer leurs émotions – et celles de leurs collaborateurs – en intelligence pratique, relationnelle<sup>26</sup>, situationnelle. Les dernières découvertes sur le cerveau sont précieuses pour permettre aux responsables de passer du constat d'un marasme subi (l'Entreprise *monstre froid*) à la mise en œuvre d'une dynamique innovante (l'Entreprise *laboratoire humain*) : mieux penser et mettre en œuvre à tous les échelons le *comment faire ?* qui va s'inspirer de la plasticité, de l'inventivité et de l'interréactivité cérébrales. Puisque ce trésor biologique préexiste en chaque individu et vient d'être inventorié, autant en prendre conscience pour l'exploiter et l'activer ensuite au maximum dans la ruche assoupie de nos entreprises !**

© Richard Beraha / [richard@rbmediation.fr](mailto:richard@rbmediation.fr)

**RB MEDIATION.FR**

Tous droits réservés

---

<sup>26</sup> Goleman Daniel, *L'Intelligence émotionnelle : comment transformer ses émotions en intelligence*, Paris, R. Laffont, 1997.