

# Notre newsletter

## Faire bouger le monde !

Lettre d'information et de sensibilisation aux métiers du coaching et du mieux-vivre

## La libération des neurones



**Chantal Vander Vorst** : conférencière, coache, formatrice, consultante. Pionnière de la diffusion internationale de l'Approche NeuroCognitive et Comportementale

### 1. Pas de burn-out chez les animaux

Il semblerait que nos sœurs et frères animaux ne connaissent pas le burn-out. Auraient-ils des protections plus efficaces que les nôtres ? Écouteraient-ils mieux leur instinct que les humains ? Utiliseraient-ils leur cerveau de manière plus judicieuse ?

Mais qu'entend-on par "animal" ? Sur Internet, nous pouvons lire ceci :

« Par opposition à végétal, être vivant organisé, généralement capable de se déplacer et n'ayant ni chlorophylle ni paroi cellulaire cellulosique. Par opposition à homme, être animé, dépourvu de langage articulé : Animal sauvage, domestique. Animaux de boucherie ».

Toujours sur Internet, nous retrouvons pour la définition "d'être humain" :

« Un être humain est un être vivant membre de l'espèce humaine. Il se différencie des autres espèces par son mode de déplace-

ment bipède, son langage articulé, ses mains préhensiles et son intelligence développée ».

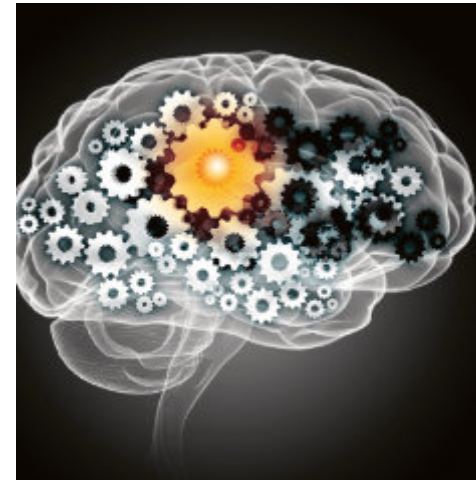
En terme de protection de l'espèce, l'animal semble pourtant plus intelligent que l'humain. Mais que se passe-t-il ? Revenons donc à la base, le fonctionnement de notre cerveau.

### 2. Voyage au cœur de l'humain

Ce voyage au cœur de l'humain nous permettra de comprendre notre fonctionnement cérébral, et au besoin ... de se remonter à l'endroit !

Selon l'Approche NeuroCognitive et Comportementale développée par l'Institut de Médecine Environnementale à Paris, nous avons toutes et tous deux façons d'appréhender les situations, ces deux façons étant sous-tendues par des structures cérébrales différentes :

■ **L'une, Automatique**, adaptée aux situations routinières, simples et connues, telles : s'habiller, se laver, effectuer une tâche routinière, ...



■ **L'autre, Adaptative ou Préfrontale**, adaptée pour aborder de façon optimale les situations difficiles, complexes et inconnues, telles : gérer un nouveau projet, faire face à un changement, avoir une vue globale sur une problématique, ...

### 3. Gouvernance cérébrale et gouvernance d'entreprise

Les modes mentaux recèlent de nombreuses ressources et nous avons toutes et tous **4 pilotes** à l'intérieur de nous. Ils ont tous leur utilité, leur fonction et leurs limites. L'idée principale étant que chaque pilote gère ce qu'il sait gérer, et rien d'autre. Un peu comme la gestion des compétences en entreprise.

L'idée principale étant de mettre en cohérence nos processus mentaux avec la prise de décision, et que chaque gouvernance prenne les décisions qui lui incombent. Les animaux l'ont bien compris, et ils ne mélangent pas les gouver-

« Le stress est un mécanisme instinctif créé pour nous protéger des dangers. »

Notre hypothèse est que le Mode Mental Automatique prend souvent, trop souvent la main, car il est plus rapide et plus « bruyant » que le Mode Mental Adaptatif.

Concrètement, cela signifie que nous avons tendance à d'abord nous raccrocher à ce que nous connaissons, à ce qui nous est familier, à notre bibliothèque d'expériences.

Nous pourrions imaginer cela de la façon suivante : nous avons deux chaises dans notre cerveau, en principe, l'une est prévue pour le Mode Mental Automatique, et l'autre pour le Mode Mental Adaptatif. Mais ... le Mode Mental Automatique a tendance à s'asseoir sur les deux chaises, à se référer immédiatement à des normes, des schémas connus et simples. Lorsque le Mode Mental Automatique déborde, un signal d'alarme intérieur retentira.

**Nous le connaissons tous, il s'agit du stress.** Le stress est un mécanisme instinctif créé pour nous protéger des dangers.

- pilote 1 -  
Gouvernance  
instinctive

FONCTION

- Assurer la survie **individuelle**.
- Nous alerter en cas de danger. Générer un signal, le stress, nous permettant de réagir.

LIMITES

- Pas de mémoire.
- N'est pas conçue pour gérer des situations complexes.

- pilote 2 -  
Gouvernance  
grégaire

FONCTION

- Assurer la survie **collective**.
- Nous alerter en cas de danger mettant en cause la place instinctive dans le groupe.

LIMITES

- Mémoire limitée.
- Peut engendrer une dynamique basée sur les rapports de force.
- Comportements automatiques puissants.
- Résistante au changement lorsque la place instinctive est questionnée ou bousculée.

- pilote 3 -  
Gouvernance  
émotionnelle

FONCTION

- Apprendre des codes familiaux et sociaux.
- Est au cœur du dispositif de motivation.

LIMITES

- Conditionnements nous empêchant de sortir du cadre.
- Automatismes puissants
- Résistante au changement lorsque les valeurs et normes sont bousculées.

- pilote 4 -  
Gouvernance  
adaptative

FONCTION

- Sortir de nos automatismes, aider à penser et agir autrement, à innover.
- Grande spécialiste du changement.

LIMITES

- Peu de mémoire.
- Partie cérébrale plus lente.

**LA FUITE**

**peur, anxiété, agitation** : état destiné à nous permettre de **nous échapper** face à un danger réel ou perçu

Ce stress se manifeste sous 3 formes

**LA LUTTE**

**colère, énervement, agacement** : état destiné à **nous défendre** d'un danger réel ou perçu

**L'INHIBITION**

**tristesse, abattement, découragement** : état destiné à **nous cacher** face à un danger réel ou perçu

nances, ... ce qui les protège durablement.

Les entreprises sont telles qu'elles sont parce que nous sommes ... tels que nous sommes. L'état d'une entreprise est comme un miroir qui nous reflète, qui nous montre nos schémas conscients et inconscients, et également, la marche à suivre.

**4. Stimulation de l'usage de l'intelligence adaptative ou préfrontale**

Appelée également capacité d'innovation et de changement, l'intelligence adaptative est une forme de créativité qui se manifeste dans les situations imprévues. Dans un monde de plus en plus complexe et face à des situations inconnues, c'est cette « in-



telligence adaptative» qui perçoit l'inadaptation des modes de pensée et des processus habituels ou automatiques. C'est elle qui nous aide à prendre du recul pour sortir des sentiers battus, invente des solutions et permet d'anticiper. Elle est un élément essentiel à la prise de décision au même titre que l'expérience, la compétence, l'intelligence émotionnelle. L'intelligence adaptative est principalement hébergée par le néocortex préfrontal. L'imagerie cérébrale a démontré que cette intelligence agissait comme un chef d'orchestre, en charge notamment des difficultés ou imprévus.

Son mode de fonctionnement se décline en six postures :

- **Curiosité, exploration** : développer la compétence d'être curieux, l'envie d'explorer en toute circonstance
- **Souplesse, fluidité** : capacité d'accueillir la réalité et de changer de stratégie, d'aller avec le courant tout en restant soi-même

- **Nuance** : enrichir le catalogue de solutions connues et se forcer à plus de subtilité et de finesse

- **Relativité, prise de recul** : explorer d'autres vérités, prendre du recul, se mettre en posture d'observateur

- **Rationalité, réflexion** : réfléchir autrement, de façon innovante

- **Individualisation, empathie** : être pleinement soi-même et favoriser cet état d'esprit chez toutes et tous

L'enjeu est de basculer ou d'aider à basculer du fonctionnement automatique vers le fonctionnement adaptatif.

## 5. L'entreprise bio-compatible

Toutes les ressources se trouvent à l'intérieur de nous, et nous avons tous la possibilité de créer avec peu de moyens des entreprises compatibles avec notre fonctionnement biologique, alliant bien-être et performance.

« L'état d'une entreprise est comme un miroir qui nous reflète, qui nous montre nos schémas conscients et inconscients, et également, la marche à suivre. »

Une entreprise ou une équipe dans laquelle le niveau de stress est élevé indique qu'il est urgent de se "remonter à l'endroit" en terme de gouvernance cérébrale. Cela signifie que la gouvernance instinctive est en train d'hurler et qu'il sera très utile, voire nécessaire de l'écouter et de la décoder. Dans ce décodage, nous pourrions découvrir de nombreuses causes possibles, telles :

- Le niveau de fatigue de l'équipe est trop élevé, et notre partie instinctive le signale
- La gouvernance grégaire est aux commandes et l'équipe ou l'entreprise fonctionne sous forme de rapports de force
- Le niveau de motivation n'est peut-être plus suffisant
- L'entreprise est devenue trop, ou pas assez structurée
- Il y a une inadéquation entre les responsabilités et pouvoirs
- Les cœurs de fonction sont trop flous
- L'entreprise n'apprend plus assez
- Etc. etc.

**Nous le connaissons tous, il s'agit du stress.** Le stress est un mécanisme instinctif créé pour nous protéger des dangers.

### Références bibliographiques

- (1) Patrick Collignon et Chantal Vander Vorst, *Le management toxique*, Eyrolles, 2013
- (2) Jacques Fradin, *L'intelligence du stress*, Eyrolles, 2011
- (3) Jacques Fradin, Frédéric Lemoulec, *Manager selon les personnalités*, Eyrolles, 2012
- (4) Jacques Fradin et Camille Le François, *La thérapie neurocognitive et comportementale*, De Boeck, 2014

Quelle qu'en soit la cause profonde, un niveau de stress important aura tôt ou tard une répercussion sur les chiffres et la performance de l'entreprise. Alors, ne serait-il pas préférable d'anticiper ?

