



DAUPHINE EXECUTIVE EDUCATION

Année universitaire 2020 - 2021

MBA

Management des Ressources Humaines

**Les neurosciences, nouvel
eldorado du management ?**

Sous la direction de Didier Burgaud

Présenté par Patricia Bourrel – Sébastien Jean –

Nathalie Le Foll – Yohan Lefevre – Maud Leroux

mba-rh.dauphine.fr

Remerciements

Ce mémoire d'expertise marque la dernière pierre de notre parcours de plus de 21 mois au sein du MBA Management des Ressources Humaines : un chemin sinueux que nous avons parcouru tous les cinq mais également avec nos quinze autres collègues, embarqués dans cette aventure à la découverte de certains domaines inexplorés, d'autres moins connus et les derniers, déjà appréhendés, que nous avons chacun redécouvert sous un angle différent. Nous avons une pensée pour ces compagnons de voyage qui ont partagé nos moments d'enthousiasme, de déception, de doute, de fatigue, de pression, ces reports, ces annulations mais aussi tant de satisfactions. Ils ont traversé avec nous cette période tellement hors normes, ponctuée de confinements, de distanciels, d'hybridation, de tensions professionnelles et de manque de lien social. Certes cela n'a pas été une promotion « normale », mais au fil de ces rencontres, nous avons su forger des liens et construire autrement des relations solides et pérennes. Merci à vous.

Nous remercions nos proches qui ont cru en nous, parfois plus que nous-mêmes, parfois moins mais sans le dire, et qui ont toujours été là malgré le caractère doublement particulier de cette période : à la fois de formation et de crise sanitaire. Sans eux rien n'aurait été possible. Nos épouses et nos maris qui ont été d'un grand soutien dans les bons moments comme dans les phases de tensions et qui ont tellement assuré au quotidien pour nous libérer un temps précieux et être présents à tous les instants. Nos enfants qui nous ont rappelé jour après jour combien nous nous rendions disponibles pour le MBA et pas pour eux et qui ont joué le jeu en nous sollicitant à chaque fois que ça leur était possible ; à tous ces samedis de cours en distanciel à gérer leurs disputes, les devoirs et les activités sur Zoom en parallèle des prises de notes et des préparations d'exercices pratiques.

Nous remercions aussi, Didier BURGAUD, notre Directeur de mémoire, pour avoir été aussi présent, nous avoir guidés et soutenus durant ces longs mois, pour nous avoir challengés beaucoup et encouragés encore plus. Ce mémoire ne serait pas le même sans lui.

Nous remercions Fabien BLANCHOT, qui pilote cette excellente formation, pour nous avoir accueillis dans ce MBA, nous avoir fait confiance sur cette idée de mémoire et nous avoir fait toucher du doigt l'importance de l'acceptabilité et de l'hubris dans la conduite du changement et les clés du management et de la stratégie.

Nous remercions Marie-Camille DELACROIX et Kanchana WIJAYAMUNI qui nous ont tant facilité les choses pendant ces deux années.

Nous remercions chacun des enseignants pour la qualité de leurs apports, pour nous avoir fait grandir en nous transmettant leurs savoirs, leurs expériences, leur ouverture et grâce aux nombreux échanges avec eux.

Nous remercions les professionnels rencontrés au fil de ces deux ans, qui nous ont donné de leur temps et que nous avons eu grand plaisir à interviewer et à écouter.

Merci à tous ceux qui ont partagé de près ou de loin cette aventure unique, passionnante et tellement enrichissante.

Merci enfin à nous cinq pour ces belles rencontres, notre complémentarité, notre soutien indéfectible et pour les partages lors de ce voyage extraordinaire de deux ans dont nous espérons poursuivre la dimension humaine encore longtemps.

Résumé

Au cours des dernières années, littérature, presse grand public et médias en tout genre se sont fait l'écho des nombreuses avancées dans le domaine des neurosciences et notamment du rôle que celles-ci pourraient jouer dans le monde de l'entreprise. C'est ce constat qui marque le début de l'histoire de ce mémoire et la rencontre des cinq passionnés des enjeux humains que nous sommes. Au début de notre aventure, en simples néophytes du sujet et néanmoins intrigués par cet engouement, nous avons voulu comprendre. Comprendre ce que sont les neurosciences et quels champs elles recouvrent ; comprendre surtout pour quelles raisons elles ont soudainement fait leur entrée dans le monde de l'entreprise et identifier en quoi elles peuvent réellement aider une direction des ressources humaines. Nous pensions alors avoir l'opportunité d'être les explorateurs d'une *terra incognita* (jonchée de termes un peu mystérieux tels que IRM, cortex pré frontal, électro-encéphalogramme, X-System, hypothalamus, ocytocine, synapses etc.) et qui permettrait de révolutionner le management des organisations au moyen d'outils et de méthodes innovants. Depuis plusieurs années, les besoins en un renouveau du management s'accroissent : venons-nous de découvrir la réponse aux problématiques du XXIème siècle en la matière ?

Porteurs d'un sujet qui nous semblait précurseur, nous avons néanmoins reçu un premier accueil contrasté, lorsque nous avons exposé les objectifs de notre mémoire. Les qualificatifs tels que ceux de « gadget » ou « sujet casse-cou », les regards dubitatifs et les mines déconcertées auraient pu mettre un frein à notre élan. Peu d'interlocuteurs semblaient enclins à croire en les chances de nos neurosciences. Nous ne nous sommes néanmoins pas découragés et avons décidé de relever le défi tout en demeurant conscients que nos recherches seraient d'autant plus scrutées à la loupe du scepticisme. Accompagnés au moment de valider l'angle d'attaque, un fil rouge s'est dessiné et nous a guidé tout au long de nos travaux : éviter d'enfoncer des portes ouvertes et convaincre notre public de l'intérêt du sujet.

Au fil de nos explorations et découvertes et face à l'étendue d'un domaine dont les frontières se sont révélées comme non encore établies, nous avons circonscrit assez vite notre sujet aux liens entre neurosciences et management, sujet prégnant de notre MBA. Nos interrogations étaient multiples. Qu'entend-on par neurosciences appliquées au management ? Que nous apprennent-elles ? Qui les utilise et qui les craint ? Représentent-elles une solution miracle ou un simple artifice promu par des consultants friands d'innovations ? Une révélation ou une fausse promesse ?

Notre mémoire poursuit une double ambition : proposer un état des lieux des connaissances, exposer les apports des neurosciences au domaine du management et des organisations et en particulier les possibilités qu'elles ouvrent pour l'éclosion d'une direction des ressources humaines « augmentée ».

En réalisant une cartographie détaillée de l'état de l'art des littératures grand public et académiques, nous avons découvert que les neurosciences permettent une meilleure compréhension du cerveau, des émotions et donc des comportements. En cela, elles offrent de nouvelles perspectives aux directions des ressources humaines pour répondre aux enjeux actuels des organisations. Bien que comportant des limites (ne serait-ce qu'en termes de temps, d'acceptabilité et d'accessibilité), ces découvertes apportent de nouveaux éclairages et de nouvelles clés. Nous avons complété cette revue académique par une étude empirique, reposant sur une enquête qualitative via des entretiens semi-directifs et une enquête quantitative via un questionnaire adressé à nos réseaux professionnels. Elle nous a conduits à rencontrer des professionnels des ressources humaines, des consultants et des chercheurs

en neurosciences. Nous avons notamment évalué l'intérêt des organisations pour les neurosciences en ce qu'elles facilitent le développement des compétences clés des managers, leur niveau d'utilisation par les organisations et les freins associés.

Nous recherchions des trésors... Nous avons mis au jour des pépites. Les neurosciences participent à l'émergence de nouvelles compétences (comme l'impertinence raisonnée), de nouveaux comportements (comme le manager gentilhomme) et peuvent fournir de nouveaux outils à une direction des ressources humaines sursollicitée et en prise avec un temps qui ne cesse de s'accélérer.

Sommaire

Introduction	6
Titre 1. De l'effet « Waouh » à une réalité académique	8
Titre 2. Le couple neurosciences – management : les apports supposés	32
Titre 3. Le couple neurosciences – management : la réalité du terrain	42
Conclusion.....	64

Introduction

Le cerveau fascine, par sa complexité, sa densité, ses possibilités, le manque de connaissance sur son potentiel et les espoirs que cela génère.

Grâce à l'amélioration, la multiplication et la simplification des techniques exploratoires, s'est développé le champ d'étude des neurosciences, entendues comme l'ensemble des disciplines scientifiques (biologie, médecine, chimie, physique, mathématiques etc.) étudiant les réseaux neuronaux, le fonctionnement du cerveau et la chimie qui affecte le système nerveux.

Un nombre croissant de chercheurs travaille à la compréhension de ces mécanismes pour les rendre toujours plus accessibles à tous. Les limites de cette *terra incognita* sont ainsi sans cesse repoussées.

Si la compréhension de la plasticité cérébrale¹, la reconnaissance des interfaces hommes-machines², la possibilité des neurofeedback³ permettent d'aider les victimes de troubles neuro-psychologiques, pourquoi ne serait-il pas envisageable d'utiliser ces méthodes novatrices dans le monde professionnel ?

Cette intrusion dans le monde de la gestion de l'humain au sein des organisations d'un champ scientifique peut sembler étonnante. Les neurosciences sont souvent associées à un univers perçu comme complexe, voire même obscure, qui implique des connaissances médicales et des technologies coûteuses et lourdes.

Pourtant les articles sur la question foisonnent : « *Comment les neurosciences s'emparent du monde de l'entreprise* » (Echos, 2019), « *Les Neurosciences sociales un phénomène de société* » (Feuerhahn, Mandressi, Ehrenberg, & Vidal, Les Neurosciences sociales : un phénomène de société, 2019), « *Neurosciences : the next great competitive advantage* »⁴, « *Your brain at work* » (Waytz & Mason, 2013) et témoignent de l'attrait autour du rôle que pourraient jouer les neurosciences dans le monde de l'entreprise.

Pourquoi un intérêt croissant des organisations pour des techniques scientifiques fondamentales, alors que jusqu'à présent elles semblaient se contenter des enseignements et des applications issus des sciences sociales ? Cet intérêt est-il pertinent, réel ou suggéré par les consultants spécialisés ?

Alors que les neurosciences ont déjà investi des territoires non scientifiques en proposant des techniques ou procédés innovants, comme ce fut le cas pour le marketing (exemple : le concept de « *Nudge* » ou « coup de coude » qui a pour but de provoquer des comportements ciblés des consommateurs), elles semblent aujourd'hui proposer de nouvelles perspectives aux théories et concepts managériaux.

Doit-on voir dans ces propositions la recherche de réponses aux nouveaux défis que les organisations doivent relever : désengagement des salariés pour l'entreprise⁵, crise de

¹ « Plasticité cérébrale » ou neuroplasticité : capacité du cerveau à créer des connexions neuronales et donc à se développer tout au long de la vie (Vancamp, 2020)

² « Interface cerveau-machine » : système de liaison entre le cerveau et un ordinateur permettant à un individu d'effectuer des tâches seulement par la pensée

³ « Neurofeedback » : procédé qui permet à un individu d'apprendre à modifier son activité cérébrale dans le but d'améliorer sa santé et ses performances

⁴ Beatriz Arantes, Work and Place, 2015, <https://workplaceinsight.net/wp-content/uploads/2015/11/Work-Place6.pdf#page=10> consulté le 20/08/2021

⁵ Selon le rapport Gallup de 2017 : 94% des collaborateurs sont désengagés et parmi eux 20% sont franchement désengagés, c'est-à-dire insatisfaits de leur travail à tous les niveaux (besoins professionnels, aspirations personnelles, climat de l'équipe...)

vocation des managers⁶, environnement « VUCA »⁷ de plus en plus complexe et changeant, de plus en plus interconnecté et rapide, de plus en plus générateur de stress et d'inconfort ?

Face à ces défis, managers, directions des ressources humaines (ci-après « DRH ») et consultants sont constamment à la recherche de nouvelles solutions « révolutionnaires », voire du « graal », qui permettraient enfin de comprendre l'humain et d'en faire un salarié heureux, motivé, engagé au bénéfice de l'organisation qu'il sert dans un cycle vertueux gagnant-gagnant.

Les neurosciences apparaissent alors à certains comme une de ces solutions si ce n'est LA solution. Elles offriraient un avantage concurrentiel déterminant pour les organisations en permettant aux dirigeants de mieux comprendre tant leurs équipes que l'ensemble des parties prenantes (actionnaires, clients, fournisseurs...) et d'aligner ainsi stratégie d'entreprise et comportements des collaborateurs.

Mais est-ce bien le cas ? Les neurosciences sont-elles le nouvel eldorado du management ?

Pour essayer de répondre à cette question, nous avons adopté une démarche exploratoire et échangé avec des professionnels aguerris de ces thématiques : chercheurs, sociologues, consultants, formateurs mais aussi praticiens RH dont la connaissance de ces sujets reste très hétérogène. Dans ce cadre, notre enquête s'est concentrée sur les progrès en matière de technologies, d'observation et d'expérimentations. A l'issue de celle-ci, nous nous proposons de présenter en premier lieu l'ensemble des découvertes neuroscientifiques appliquées au management et de les confronter aux promesses faites autour de celles-ci (Titre 1). Partant de ces découvertes, nous essaierons ensuite de déterminer ce qu'elles peuvent apporter au management et au monde de l'entreprise (Titre 2). Enfin notre expédition s'attachera à appréhender, à travers une analyse terrain, ce que les praticiens perçoivent et attendent des neurosciences, pour leur soumettre quelques pistes de réflexion concrètes (Titre 3).

⁶ Selon l'étude BVA – Audencia publiée fin 2017 : 79% des personnes interrogées déclarent ne pas souhaiter accéder à la fonction de manager.

⁷ « VUCA » : Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity = « VICA » : Volatile, Incertain, Complexe, Ambigu.

Titre 1. De l'effet « Waouh » à une réalité académique ...

Les neurosciences apparaissent comme la nouvelle « méthode miracle » : comprendre le fonctionnement du cerveau permettrait de mieux s'en servir, d'en tirer le meilleur profit, voire d'influer sur les performances et l'optimisation des organisations, et les compétences qui les composent. Avant de nous intéresser à ceux qui vantent le succès de ces approches (B) et de confronter les promesses faites au public à la réalité des découvertes académiques (C), revenons d'abord sur les concepts de « neurosciences » et de « management » (A).

A) LES CONCEPTS DE NEUROSCIENCES ET DE MANAGEMENT

Que recouvre le terme de neurosciences ? De quelles neurosciences parlons-nous ? Le traitement de ces questions a déterminé notre cœur d'étude : les neurosciences cognitives organisationnelles. Parmi le vaste champ d'étude des neurosciences, ce sont celles qui auront la plus grande influence sur le management et les ressources humaines, périmètres qui nous intéressent ici.

a) Définition des neurosciences et circonscription du sujet aux neurosciences cognitives organisationnelles

Domaine pluridisciplinaire, dont l'ubiquité peut déconcerter, les neurosciences continuent aujourd'hui de bousculer nombre de modèles et de théories établies. La sphère des sciences humaines et sociales n'a pas été épargnée par cette "révolution cognitive".

i. Un concept omniprésent

Le terme de neurosciences est aussi familier que sibyllin. Ce flou est lié au fait qu'il ne s'agit pas d'une discipline au sens strict mais d'un **groupement pluridisciplinaire dédié à l'étude scientifique du système nerveux** (sa structure, son développement et son fonctionnement). Y sont rattachées notamment la neurobiologie, la neuroanatomie, la neurophysiologie, la neurologie et la neuropsychologie, ainsi que l'ensemble des neurosciences cognitives.

Le vaste champ disciplinaire des neurosciences a été inventé par le biologiste américain, Francis Otto Schmitt, dans les années 1960. Si la connaissance du cerveau a évolué tout au long des siècles, les avancées scientifiques spectaculaires en physiologie, chimie et biologie, mais aussi en physique et mathématiques du XX^{ème} siècle ont conduit la communauté scientifique à se rassembler dans une « *superdiscipline rassemblant toutes les méthodes et les résultats d'approches du cerveau* » comme le commente Pierre Buser dans sa préface de l'Encyclopédie Historique des Neurosciences (Clarac & Ternaux, 2008, p. 22).

Grâce aux technologies développées ces dernières décennies telles que l'électro-encéphalogramme, le scanner et l'Imagerie par Résonance Magnétique (IRM), la connaissance du fonctionnement du système nerveux a considérablement progressé, mettant en évidence le rôle des neurones, des synapses (zones de transmission d'information) ainsi que des neurotransmetteurs (médiateurs chimiques transmettant les messages). S'appuyant sur l'observation de ces phénomènes physico-chimiques, mis en situations ou exposés à des stimuli déterminés, les neurosciences ont été appliquées à de nombreux domaines liés à la connaissance et aux comportements de l'être humain. Nous sommes ainsi progressivement entrés dans l'ère de « *l'homme neuronal* » (Changeux J.-P. , 1983). Tentées par ce que le point de vue biologique pouvait apporter à la connaissance de l'homme et son comportement,

beaucoup de disciplines universitaires se sont intéressées aux neurosciences afin d'aller y chercher une validation de leurs théories. Cet engouement pour l'approche biologique a dépassé le monde scientifique et universitaire pour rapidement gagner celui des praticiens et du grand public. Cela a parfois généré des affirmations tendancieuses qui ont largement contribué à créer la controverse autour de ce que Raymond Tallis⁸ appelle la « *neuromania* » (Tallis, 2011). Ce dernier a dénoncé parmi d'autres, la propension excessive à vouloir tout expliquer au travers de la physique, la chimie, la biologie et leurs dérivés. Le point de vue neuroscientifique a été ainsi tourné en dérision par ces détracteurs en le réduisant au fait que l'homme ne serait rien de plus que son cerveau. Le scepticisme n'est pas toujours si polémique et a le mérite de soulever des questions fondamentales, notamment éthiques et méthodologiques, que nous évoquerons plus loin.

ii. Des neurosciences aux neurosciences cognitives

Le préfixe « neuro » a littéralement envahi les sciences humaines. Ainsi apparaît dans les années 2000 le neuromarketing, cherchant à analyser ou anticiper les goûts et les comportements des consommateurs face à des stimuli, tels que des logos ou des messages publicitaires. La neuroéconomie s'interroge quant à elle sur les prises de décisions financières et économiques, tandis que la neurophilosophie se voit comme le trait d'union entre la pensée et le cerveau. Toutes ces applications des neurosciences aux sciences humaines traduisent un phénomène plus général et plus ancien qui prend sa source dans l'émergence des **sciences cognitives**. Ces dernières voient le jour dans les années 1950 grâce à de nombreux programmes de recherche interdisciplinaire dans un contexte dominé par la naissance de l'informatique et le traitement de l'information. Elles rassemblent la linguistique computationnelle⁹, la psychologie, la philosophie, l'anthropologie, l'intelligence artificielle et les neurosciences. Grâce à cette approche pluridisciplinaire, elles proposent de décrypter la pensée et son fonctionnement en observant sa nature et ses processus. Aujourd'hui les sciences cognitives constituent un champ de recherche très vaste s'intéressant à une multitude de sujets portant sur la cognition, entendue comme "les processus par lesquels un organisme acquiert la conscience des événements et objets de son environnement"¹⁰.

Porté par ce nouvel élan de la communauté scientifique et ce mouvement de recherche, un nouveau champ d'études a naturellement émergé, celui des **neurosciences cognitives**. Ce terme apparaît à la fin des années 1970 aux Etats-Unis, suggéré par le neuroscientifique Michael S. Gazzaniga¹¹ et le psychologue cognitif George A. Miller¹². Il s'agit d'identifier les mécanismes cérébraux liés à des phénomènes mentaux tels que la perception, la mémoire, les émotions, le raisonnement et de confronter les observations aux modèles et théories proposés par les sciences cognitives.

Au fil des décennies, ce nouveau domaine d'études s'est considérablement enrichi en intégrant des données neurophysiologiques, comportementales et physiologiques, faisant émerger des approches de plus en plus spécifiques. Il s'est ainsi rapproché des différentes

⁸ Raymond Tallis, né le 10 octobre 1946, est un philosophe, poète, romancier, critique culturel et médecin anglais à la retraite et neuroscientifique clinique.

⁹ La linguistique computationnelle est un champ interdisciplinaire qui vise à modéliser les phénomènes de la langue naturelle par des approches logiques ou statistiques en alliant la linguistique, l'informatique et les statistiques.

¹⁰ <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/cognition> consulté le 9/10/21

¹¹ Michael S. Gazzaniga, né le 12 décembre 1939, est un professeur de psychologie à l'Université de Californie à Santa Barbara, où il dirige le Centre SAGE pour l'étude de l'esprit. Il est l'un des chercheurs les plus éminents en neurosciences cognitives.

¹² George Armitage Miller (1920-2012) est un psychologue américain, professeur de psychologie aux universités de Harvard et Princeton, notamment. Ses travaux de recherche ont contribué à fonder la psychologie cognitive.

disciplines visant à comprendre, au moyen des sciences, les comportements de travail¹³. Ces développements de la recherche ont donné naissance aux **neurosciences cognitives sociales et aux neurosciences cognitives organisationnelles**.

Bien que très proches, ces deux courants de neurosciences peuvent se distinguer dans leur approche et leurs méthodes. Pour Matthew D. Lieberman¹⁴, « *les neurosciences cognitives sociales sont l'étude des processus du cerveau humain qui permettent aux gens de comprendre les autres, de se comprendre eux-mêmes et de naviguer efficacement dans le monde social.* » (Butler & Senior, *Toward an Organizational Cognitive*, 2007, p. 4). Les neurosciences cognitives organisationnelles correspondent à une notion introduite par Carl Senior¹⁵ et Michael J.R. Butler¹⁶ en 2007, émergeant directement des neurosciences cognitives sociales tout en voulant s'imposer comme une forme plus appliquée en utilisant « *des méthodes neuroscientifiques pour analyser et comprendre le comportement humain dans le cadre appliqué des organisations* » (Butler M. J., O'Broin, Lee, & Senior, 2016, p. 2).

Les **neurosciences cognitives organisationnelles** dépassent la simple application des neurosciences au milieu des entreprises. Il s'agit de rassembler sous une même bannière les théories neuroscientifiques et les théories existantes issues de la recherche organisationnelle, afin qu'elles s'enrichissent mutuellement. C'est ce que Senior et Butler affirment lorsqu'ils proposent en 2011 une définition revisitée de ce nouveau champ d'études : « *L'approche des neurosciences cognitives organisationnelles [...] ne s'intéresse pas seulement à l'application des méthodologies des neurosciences aux questions de recherche organisationnelle. Au lieu de cela, le terme « neurosciences cognitives organisationnelles » désigne une approche véritablement multidisciplinaire, à la fois en termes de théorie et de méthode. [...] Les neurosciences cognitives organisationnelles ne sont pas simplement l'étude des systèmes cérébraux eux-mêmes, mais peuvent également incorporer l'utilisation de connaissances antérieures sur les systèmes cérébraux pour développer de nouvelles hypothèses sur des problèmes organisationnels pertinents. Ainsi, il offre à la fois une portée plus inclusive et définit plus clairement la nature interdisciplinaire clé des neurosciences cognitives organisationnelles, dans la mesure où la recherche dans ce domaine peut contribuer à la fois aux connaissances organisationnelles et aux connaissances neuroscientifiques cognitives.* » (Senior, Lee, & Butler, 2011, p. 805). **En d'autres termes, les neurosciences proposent un nouvel angle d'approche visant à faire progresser tant les théories organisationnelles que neuroscientifiques.**

Encore aujourd'hui, la recherche liée aux neurosciences cognitives organisationnelles n'en est qu'à ses prémises. Alors avenir prometteur ou feu de paille ?

¹³ Comme par exemple la psychologie évolutionniste (visant à comprendre l'impact de l'évolution et donc de la sélection naturelle sur les processus psychologiques) et la génétique du comportement (étude de l'impact du génome sur certains comportements)

¹⁴ Matthew D. Lieberman, né le 5 mai 1970, est un neuroscientifique américain, professeur et directeur du laboratoire de recherches en neurosciences cognitives sociales au Département de psychologie, psychiatrie et de sciences du comportement de UCLA. Il a commencé ses recherches dès 2003 en démontrant, en compagnie de son épouse Naomie Eisenberger, l'impact du rejet social sur les zones du cerveau. Ils ont pu démontrer que la douleur sociale activait les mêmes zones du cerveau que la douleur physique. Liebermann a poursuivi ses recherches par l'identification des mécanismes derrière la compréhension de la connaissance de soi, la régulation des émotions...

¹⁵ Carl Senior est un psychologue et professeur à la School of Life & Health Sciences, Université d'Aston au Royaume-Uni.

¹⁶ Michael J.R. Butler est professeur à l'Université d'Aston au Royaume-Uni. Ses recherches portent sur la compréhension du changement dans une perspective multidisciplinaire (institutionnelle, biologique et historique).

Les enthousiastes y voient un terrain dont les substrats sont aussi divers que variés, peu important les horizons et chapelles d'où ils proviennent. Les sceptiques, tels que Dirk Lindebaum¹⁷ et Patricia A. McLagan¹⁸, s'appuyant notamment sur le nombre peu élevé d'études empiriques, voient dans l'application des neurosciences aux théories des organisations, une « *distraktion dangereuse* » (Butler M. , O'Broin, Lee, & Senior , 2016, p. 554). Néanmoins, la prise en compte de certaines théories organisationnelles (qui s'appuient sur un niveau de conscience cognitif élevé) et les nombreux travaux neuroscientifiques (qui mettent en exergue l'influence de nos mécanismes internes et inconscients sur nos comportements) révèlent de nouveaux questionnements et un potentiel de découvertes. Il ne s'agit pas de réfuter, d'éradiquer, ou de remplacer les problématiques organisationnelles par les théories et méthodes neuroscientifiques mais bien **d'enrichir l'une et l'autre discipline en les rassemblant** pour conduire à des avancées dans l'un et l'autre domaine.

iii. Circonscription de notre sujet aux neurosciences cognitives organisationnelles

Nous avons choisi de circonscrire notre sujet aux neurosciences cognitives organisationnelles. En effet elles semblent pouvoir apporter à la fonction des ressources humaines en termes de management. Ceci tient à deux raisons principales. En premier lieu, elles adoptent **une approche pluridisciplinaire** permettant d'enrichir les théories existantes tout en refusant de faire des neurosciences une fin en soi. Or les ressources humaines doivent faire face à une diversité de situations dans leur quotidien, qui requièrent de leur part recul et ouverture d'esprit, donc une méfiance quant à un trop grand déterminisme. Ensuite, en ayant comme principaux champs d'études la prise de décision et le leadership, ou encore l'accompagnement au changement, les neurosciences cognitives organisationnelles pourraient **éclairer les problématiques managériales**, aujourd'hui et peut-être plus que jamais, au cœur des défis des praticiens des ressources humaines.

C'est dans cette perspective que nous avons choisi d'étudier un possible apport neuroscientifique au management, terme qu'il convient maintenant de clarifier.

b) Le terme de management

i. D'une définition à une réalité

Le terme de management peut sembler vague aux yeux de certains, probablement parce qu'il recouvre une multitude de théories et de définitions. Pour Henri J. Fayol¹⁹, le management « *c'est de la prévoyance, de l'organisation, du commandement, de la coordination, du contrôle* » (Fayol, 1917). Pour Peter Drucker²⁰, « *le management est quelque chose qui se rapporte à des êtres humains. Sa tâche, son devoir, c'est de rendre les hommes capables de produire un résultat commun, de donner de l'efficacité à leurs capacités, et de faire en sorte que leurs*

¹⁷ Dirk Lindebaum est professeur en Management et Organisation à l'École de Management de Grenoble

¹⁸ Patricia A. McLagan est née le 20 avril 1945. Elle est professeur de GRH à l'Université de Johannesburg en Afrique du Sud et consultante pour de nombreuses entreprises pour lesquelles elle a travaillé à l'élaboration de programmes de leadership

¹⁹ Henri J. Fayol (1841-1925) est un ingénieur civil des mines français. En raison de ses travaux, il est considéré comme l'un des pionniers de la gestion d'entreprise et l'un des précurseurs du management.

²⁰ Peter Drucker (1909-2005) est un professeur, consultant américain en management d'entreprise, auteur et théoricien.

points faibles n'aient pas d'importance. » (Drucker P. F., 1989, p. 264)²¹. Pour Henry Mintzberg²², il s'agit « *des processus par lesquels ceux qui ont la responsabilité formelle de tout ou partie de l'organisation essayent de la diriger ou, du moins, de la guider dans ses activités* » (Mintzberg, 2004, p. 14)

Les multiples définitions et théories sur le management traduisent la rapidité avec laquelle ce concept s'est développé et a évolué tout au long du XXème siècle. Les trois approches présentées ci-avant en révèlent chacune un aspect différent : Fayol renvoie à une façon de faire, de diriger, Drucker insiste sur une de ses composantes, les hommes, quand Mintzberg nous parle de processus et d'organisation. Ceci illustre aussi l'évolution des théories du management, qui se sont enrichies au contact de l'économie, la sociologie, la gestion des organisations, la psychologie. Ainsi les théories sur le management se sont démultipliées, reflétant les défis auxquels sont confrontés les dirigeants dans un monde toujours plus complexe et en proie à des mutations profondes et rapides.

Tenter de circonscrire le management à une définition n'est pas aisé, si l'on veut en cerner tous les enjeux, aspects, composants et techniques. Maurice Thévenet²³ propose une définition simple : « *Le management consiste à faire en sorte qu'une action collective soit efficace* » (Thévenet, 2014, p. 3). Il insiste ainsi sur la finalité de l'action managériale et sur sa dimension contextuelle, celle du groupe.

C'est probablement Jean-Pierre Le Goff²⁴ qui traduit le mieux la nature kaléidoscopique de la réalité des managers d'aujourd'hui : « *Le management est une notion globalisante et floue. Elle peut désigner les fonctions de direction, être synonyme d'organisation du travail, de mobilisation et de gestion de la « ressource humaine », ou plus largement encore englober de façon syncrétique la quasi-totalité des activités de l'entreprise qui ne se rapportent pas directement à la technique : gestion quotidienne des aléas de tous ordres survenant dans un service ou un atelier, encadrement et mobilisation d'une équipe, relations avec d'autres secteurs de l'entreprise, organisation et gestion de son temps, voire gestion budgétaire...* » (Le Goff, 2000, p. 9).

ii. Les émotions, un nouveau paradigme pour une nouvelle réalité managériale ?

Si Mintzberg écrivait en 1989 que « *l'on pourrait dire que, d'une certaine façon, le XXème siècle sera le siècle du « Management* » (Mintzberg, 2004, p. 17) qu'aurait-il dit du XXIème siècle ? Qu'il sera celui des émotions ? C'est probablement ce que répondraient Neal M. Ashkanasy²⁵, Ronald H. Humphrey²⁶ et Quy Nguyen Huy²⁷ qui rappellent dans leur article

²¹ « Management is about human beings. Its task is to make people capable of joint performance, to make their strengths effective and their weakness irrelevant ».

²² Henry Mintzberg, né le 2 septembre 1939, est un universitaire canadien en sciences de gestion, auteur prolifique d'ouvrages de management sur l'emploi du temps des cadres dirigeants, l'efficacité managériale, la structure des organisations, le pouvoir, la planification stratégique, etc

²³ Maurice Thévenet, né le 20 octobre 1953, est professeur au Conservatoire national des arts et métiers et à l'École supérieure des sciences économiques et commerciales. Il est l'auteur d'une vingtaine d'ouvrages sur la culture d'entreprise, le management, ainsi que le leadership.

²⁴ Jean-Pierre Le Goff, né le 22 mars 1949, est un philosophe et sociologue français.

²⁵ Neal M. Ashkanasy, né le 5 juin 1945, est un universitaire australien connu pour son travail sur les émotions au travail. Il a été honoré pour son "service à l'enseignement supérieur, à la psychologie et à la communauté".

²⁶ Ronald H. Humphrey est professeur au sein du département de management au sein de Virginia Commonwealth University. Ses recherches portent notamment sur le leadership, l'intelligence émotionnelle, le travail émotionnel et les émotions sur le lieu de travail etc.

²⁷ Quy Nguyen Huy est professeur en stratégie à l'INSEAD. Il est connu comme un pionnier mondial de l'établissement de liens entre les facteurs socio-émotionnels et la performance du changement stratégique et de l'innovation organisationnelle.

« Integrating Emotions and Affect in Theories of Management » (Ashkanasy, H., & Huy, 2016), que depuis plus de vingt ans maintenant les recherches académiques s'intéressent aux émotions dans le but de mieux comprendre les comportements humains et les mécanismes de prise de décision dans les organisations. La cognition n'est plus la seule à être considérée par les chercheurs : la dimension émotionnelle l'est également et s'impose comme un facteur important régissant attitudes et réactions.

Si ce mouvement de recherche a été amorcé à la fin années 1990, notamment avec Daniel Goleman²⁸ et son livre à succès, « *Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ* » (Goleman D. , 1995), il n'a cessé de s'amplifier depuis. Ashkanasy et al. soulignent qu'une « *recherche Google Scholar a révélé quelque 260 000 articles ont utilisé les termes de travail émotionnel ou d'intelligence émotionnelle, dont plus de 50 000 ont été publiés depuis 2012* » (Ashkanasy, H., & Huy, 2016, p. 176). Aujourd'hui les émotions font partie des théories des organisations, offrant une grille d'analyse incontournable. Si notre sens commun peut aisément accepter l'idée que notre affect agit sur nos décisions et attitudes, les récents travaux académiques révèlent que **l'impact émotionnel dépasse le niveau individuel (micro) et peut influencer au niveau des organisations (macro) en passant par l'intermédiaire des relations d'équipes (méso)**, venant ainsi bousculer quelques idées reçues. R. David Lebel (Lebel, 2016) par exemple étudie la façon dont des sentiments négatifs tels que la peur et la colère génèrent des comportements positifs de proactivité et de productivité. Russel Cropanzano²⁹, Marie Dasborough³⁰, et Howard M. Weiss³¹ (Cropanzano, Dasborough, & Weiss, 2017), quant à eux, reviennent sur le développement de la relation « leader-collaborateur » (issue de la théorie LMX³²), en identifiant trois étapes clés (la prise de rôle, la création de rôle et la routine de rôle). Selon eux, les démonstrations affectives et émotionnelles peuvent contribuer à construire et à maintenir une relation de qualité à chacune de ces étapes. Enfin Lee C. Jarvis³³ (Jarvis, 2017) bouscule la vision dichotomique entre exprimer ses émotions de façon authentique ou feinte. A ce titre, il propose trois niveaux d'affichage émotionnel : un premier ("authentique") en accord avec ses émotions ; un deuxième qui, bien qu'en accord, fait varier leur intensité (surjoué ou sous joué) ; un dernier opposé à ses véritables émotions. Il établit ensuite comment ces manifestations extérieures des émotions pourraient contribuer à maintenir l'ordre social et motiver le changement au sein des organisations. Ces quelques récents exemples de recherche ouvrent la voie à des travaux futurs et à de nouveaux développements. Ils montrent que les « *émotions dérivent de processus biologiques de base qui sous-tendent tout comportement humain et la cognition* » (Ashkanasy, H., & Huy, 2016, p. 180).

Dès lors, dans un monde de travail « VUCA » engendré par la révolution numérique et la mondialisation, les émotions peuvent s'imposer comme un nouveau paradigme pour le

²⁸ Daniel Goleman, né le 7 mars 1946, est un psychologue américain. Il est diplômé de l'université Harvard et docteur en psychologie clinique et développement personnel, puis devient journaliste au New York Times, où il suit particulièrement les sciences du comportement.

²⁹ Russell Cropanzano est un psychologue et professeur de comportement organisationnel à the Leeds School of Business, University of Colorado. Il étudie les émotions au travail et les perceptions de justice organisationnelle.

³⁰ Marie Dasborough est professeur de management à l'Université de Miami.

³¹ Howard M. Weiss est un professeur de psychologie à la Georgia Institute Technology à Atlanta, dont les travaux portent sur la compréhension de l'expérience au travail, ce qui inclut les états émotionnels, la focalisation de l'attention, le sentiment de soit au travail, etc.

³² La Théorie LMX (Leader-Member Exchange) porte son attention sur les relations entre les leaders et les subordonnés. Elle fut d'abord décrite dans les travaux de la théorie VDL chez F. G. Dansereau, George B. Graen, W. J. Haga (1975), dans la théorie des rôles du leadership chez James Cashman et George B. Graen, (1975) et chez George B. Graen (1976). Au lieu de regarder les traits d'un leader ou du contexte du leadership, la théorie LMX met l'accent sur les aspects relationnels et réciproques du leadership. Cette approche soutient que les leaders et les suiveurs ont la capacité de s'influencer les uns les autres.

³³ Lee C. Jarvis est professeur de management stratégique à IESEG School of Management.

management. C'est ce que nous dit aussi Delphine Van Hoorekbeke³⁴ (Van Hoorekbeke, 2008) pour qui les **émotions sont aujourd'hui plus que jamais au cœur des compétences requises pour un manager** dans les tâches qui lui sont allouées. Ainsi, se référant à la littérature récente en management, neurologie et psychologie, elle met en avant « *le concours des émotions dans la prise de décision, la gestion du changement, l'autorité et les relations sociales inter et intra-entreprises* » (Van Hoorekbeke, 2008, p. 83). Pour influencer sur le processus émotionnel et la satisfaction des collaborateurs, le manager peut user de la force de la contagion émotionnelle, de leviers curatifs et préventifs. En reprenant la théorie des marqueurs somatiques de António Damásio³⁵ (Damasio, 1995), elle rappelle ainsi que la prise de décision n'est pas qu'un simple processus cognitif.

Nous avons vu ce que les neurosciences recouvraient et leur lien avec les problématiques managériales, ainsi que l'importance renforcée des compétences clés pour manager ses équipes et son organisation. Les neurosciences et les nouveaux niveaux d'analyse qu'elles proposent sauront-ils éclairer les processus émotionnels et donner ainsi de nouvelles clés au management ? C'est du moins ce que promettent nombre de consultants avec leurs propositions aussi pléthoriques que variées et que nous proposons d'explorer ici.

B) L'ARRIVEE EN FORCE DES NEUROSCIENCES DANS LE MONDE DE L'ENTREPRISE

Depuis quelques années, nous constatons un fort attrait pour l'application des neurosciences au sein de l'entreprise. Elle permettrait de renouveler les méthodes de management traditionnelles. Cet enthousiasme se matérialise tout d'abord par une abondance d'articles de presse et une littérature grand public foisonnante se donnant pour objectif de décrypter et rendre abordable pour le plus grand nombre ce nouveau phénomène. En parallèle, les offres de coaching et des formations inspirées des neurosciences connaissent un véritable essor, érigeant ces dernières en outil providentiel pour mieux accompagner les managers dans leur quotidien professionnel.

a) Le travail de la presse et de la littérature : rendre accessible les découvertes en neurosciences au plus grand nombre

i. Revue de presse

La presse traditionnelle s'est fait le témoin, depuis ces dernières années, des nouvelles applications pratiques des neurosciences au monde de l'entreprise.

Dans le journal Les Echos, le 25 octobre 2018 (Les neurosciences seront la prochaine révolution technologique, 2018), William Eldin, Fondateur et CEO de XXII, établit clairement les enjeux autour des neurosciences qui représentent selon lui « *le plus grand défi de ce siècle* », et d'ajouter « *comprendre le cerveau et savoir l'exploiter sont en effet les challenges de demain qui nous propulseront vers le futur. Pour les entreprises, ils seront aussi un marché prometteur et surtout porteur d'emplois...* », pour conclure « *en passe de devenir un véritable*

³⁴ Delphine Van Hoorekbeke est Maître de conférences HDR au sein des universités de Toulon et Cirano.

³⁵ António Damásio (né le 25 février 1944) est un médecin, professeur de neurologie et neuroscientifique portugais. Il a conduit des travaux qui « *portent sur l'étude des bases neuronales de la cognition et du comportement. Ils mettent en avant notamment l'importance des émotions et des sentiments dans les processus cognitifs* » (https://fr.wikipedia.org/wiki/Ant%C3%B3nio_Dam%C3%A1sio consulté le 13/07/21)

phénomène de société, il est urgent et essentiel que les entreprises et investisseurs comprennent et appréhendent mieux les neurosciences cognitives pour anticiper leur utilisation et exploiter pleinement leur potentiel ». Le journal met en avant par la suite, le 12 octobre 2019 (Comment les neurosciences s'emparent du monde de l'entreprise, 2019), les progrès réalisés dans le domaine des neurosciences et leurs applications potentielles au monde de l'entreprise : « grâce aux progrès de l'imagerie, les neurosciences connaissent depuis peu des développements fulgurants révélant les mécanismes de l'apprentissage, de la mémoire, de la motivation, de l'engagement, de l'attention, de la prise de décision et du leadership qui intéressent le monde de l'entreprise », ainsi que les travaux de Pierre-Marie Lledo³⁶, convaincu que la science peut aider à créer des « managers « neuro-amicaux » capables d'organiser leur travail et celui de leur équipe pour réduire le stress et stimuler leur créativité (...) Il s'agit d'adapter le monde du travail au fonctionnement cérébral plutôt que l'inverse (...) Les neurosciences débarquent dans les entreprises après que celles-ci ont fait un usage intensif de process dont la caractéristique est de démotiver l'humain ».

Depuis fin 2018, le journal Capital a également consacré neuf articles³⁷ à l'implication potentielle des neurosciences sur les méthodes de management. Lors du Salon du Management du mois de novembre 2018, il met par exemple en avant que « la tendance est sans conteste au management émotionnel et aux neurosciences » (Emotions et neurosciences : les dernières tendances du management, 2018). Par la suite, le journal présente le 7 mai 2019 (Dans la tête des managers formés aux neurosciences, 2019) le portrait de cinq dirigeants formés aux neurosciences, mettant en exergue les bienfaits de cette nouvelle approche du management, dont celui du Directeur opérationnel de CT engineering Group qui s'est formé aux neurosciences («neuroformé») pour faire évoluer sa communication : « si vous comprenez l'émotion ressentie par votre interlocuteur, vous connaissez aussi son besoin », ou celui de la Directrice R&D de Sanofi Pasteur qui y a trouvé toutes les réponses à ses questions sur le fonctionnement du cerveau et décidé d'y sensibiliser ses collaborateurs : « en cinq ans, 330 volontaires de chez Sanofi ont rejoint les rangs des neuroleaders. (...) elle en est certaine, l'intelligence émotionnelle est une chance à saisir pour tous les managers ».

D'autres magazines ont plébiscité à leur tour les neurosciences. Ainsi, Psychologies dévoile le 11 mars 2019³⁸ les trois étapes clés à suivre pour améliorer le management grâce aux neurosciences : « 1^{ère} étape : Prendre soin de votre cerveau » « 2^{ème} étape : Faire vôtres les piliers d'une bonne coopération », « 3^{ème} étape : En finir avec deux travers pour prendre de bonnes décisions ».

Le magazine Management, dans son numéro du mois d'avril 2019, consacre une édition spéciale aux neurosciences. Dans l'un de ses articles³⁹, il s'intéresse notamment à une étude menée, en commun par l'Institut du Leadership Positif et le CNRS, sur la manière dont les managers peuvent s'améliorer grâce à un entraînement mental. L'article explique que des expérimentations ont été menées depuis 2014 sur 450 managers d'entreprise volontaires, soumis à des sessions de formation et à des questionnaires. Selon le dirigeant de l'Institut du Leadership Positif : « Nous observons des liens très significatifs entre la capacité d'attention d'un manager et le niveau d'engagement de ses équipes ». L'Institut poursuit ses recherches

³⁶ Pierre-Marie Lledo est directeur du département de neurosciences à l'Institut Pasteur et chercheur au CNRS

³⁷ (Emotions et neurosciences: les dernières tendances du management, 2018) (Les neurosciences appliquées à l'entreprise : l'ère du bullshit ?, 2019) (Dans la tête des managers formés aux neurosciences, 2019) (Managers, apprenez à penser contre vous-même, 2019) (Neurosciences : 10 formations pour les appliquer au boulot, 2019) (Neurosciences : les coulisses d'une formation pour managers et RH, 2019) (Recrutement, management... Comment les neurosciences nous aident au boulot, 2019) (Mode d'emploi du cerveau au boulot, 2019) (Manager par temps de grève, merci les neurosciences, 2019) (Des salariés étudiés comme des rats de labo'... pour le bien des neurosciences, 2019)

³⁸ (Neurosciences: mieux comprendre son cerveau pour mieux manager, 2019)

³⁹ (Dans la tête des neuromanagers, 2019)

sur « *l'entraînement mental, susceptible d'aider les managers à repousser certains biais cognitifs et à ralentir le système 1 de leur cerveau pour prendre des décisions plus réfléchies* ».

Le magazine Dirigeant, le 10 avril 2020⁴⁰ a publié une interview de Erwan Devèze⁴¹ pour expliquer comment, en s'appuyant sur les neurosciences, managers et dirigeants peuvent « *prendre de meilleures décisions, booster la performance de leurs équipes et stimuler la créativité* ».

Le magazine Forbes, pour finir, consacre un article le 12 avril 2021⁴² sur le neuromanagement, qu'il voit comme la nouvelle tendance au sein de l'entreprise pour « *améliorer les relations et le bien-être au travail... nouvelle approche scientifique des relations professionnelles* ».

Enfin, en parallèle du travail journalistique, d'autres professionnels du monde du travail n'hésitent pas également à vanter ouvertement aux managers les mérites des neurosciences. Ainsi MyHappyJob, webzine du bien-être au travail, donne sur son site à ses lecteurs cinq clés pour mieux manager grâce aux neurosciences, expliquant que : « *La fonction se réinvente : entre néo-manager et manager 3.0, le chef devient à la fois RH, leader et coach. Les pratiques managériales se renouvellent en s'inspirant notamment des neurosciences qui permettent de comprendre le fonctionnement cérébral. En décryptant les mécanismes du cerveau, le neuromanagement pose les bases d'une nouvelle relation manager-managé en agissant sur la motivation, le bien-être et l'innovation* »⁴³.

De son côté, Cadremploi introduit son article du 9 mai 2019⁴⁴ par la promesse suivante : « *rassurez-vous, pas besoin d'avoir fait médecine pour devenir un meilleur manager. Comprendre l'avancée des neurosciences peut produire de gros effets au quotidien : améliorer sa communication, booster sa concentration, développer son écoute...* ». De même Expectra, le 6 avril 2021⁴⁵, explique que « *les neurosciences offrent la possibilité de mieux comprendre comment chacun fonctionne, individuellement et en équipe* » ou encore « *la maîtrise des émotions et des mécanismes du cerveau permettent aux managers d'avoir les bons outils pour développer les talents, augmenter les performances collectives, diminuer le stress improductif et accroître la motivation.* »

Comme nous l'avons vu, le sujet de l'apport des neurosciences aux pratiques du management a trouvé écho dans bon nombre de parutions. **Il n'est plus nécessaire d'être scientifique pour se passionner sur le sujet.** Et s'il était encore nécessaire de s'en convaincre, il suffit d'aller consulter le site Internet de la très sérieuse BPI France, Banque publique d'investissement, organisme français de financement et de développement des entreprises, qui n'a pas hésité à y consacrer un article, ayant constaté que les neurosciences « *s'immiscent désormais dans toutes les strates de la société. Nées il y a 50 ans à la croisée de différentes disciplines, les neurosciences, qui connaissent depuis deux décennies un développement fulgurant grâce aux progrès réalisés dans le domaine de la neuro-imagerie, viennent bouleverser nos connaissances et nos certitudes. Neurones miroirs, neuroplasticité, rôle des neurotransmetteurs... les neurosciences décryptent le fonctionnement du cerveau. De l'éducation au marketing en passant par le travail, elles trouvent également de plus en plus de* »

⁴⁰ (Comment s'appuyer sur les neurosciences pour bien manager ?, 2020)

⁴¹ Erwan Devèze est un auteur, conférencier, fondateur de Neuroperformance Consulting, et également conseil, formateur et coach en neuro-management, stratégie et communication.

⁴² (Un management sain et efficace grâce aux neurosciences, 2021)

⁴³ (5 clés pour mieux manager grâce aux neurosciences, 2019)

⁴⁴ (Mieux manager grâce aux neurosciences, 2019)

⁴⁵ (Quels rôles peuvent jouer les neurosciences en entreprise ?, 2021)

champs d'application en entreprise, en mettant en lumière des éléments dont le cerveau a besoin pour s'épanouir et contribuer ainsi au bien-être et à la motivation des collaborateurs. »⁴⁶

Autre illustration d'une volonté de **rendre accessible** le phénomène des neurosciences appliqué au monde du management, une littérature destinée au plus grand nombre paraît régulièrement sur le sujet des neurosciences appliquées au management.

ii. Revue de littérature grand public

Nous retiendrons ci-après un échantillon illustratif des « promesses » relayées par certains auteurs en vogue, spécialistes des neurosciences et du monde du travail.

Erwan Deveze et Ricardo Croati⁴⁷ (Deveze & Croati, 2017) dans « *Neuro boostez vos équipes ! Tirez profit des neurosciences au travail* » souhaitent donner aux managers la réponse à leur envie d'épanouissement et de performance au travail. Dans ce cadre, les neurosciences donneraient aujourd'hui de nouvelles clés d'analyse et de compréhension extraordinaires et inédites sur notre cerveau. Ce livre vise, dans un langage qui se veut simple et concret, à expliquer comment fonctionne le cerveau, comment le rendre facilement plus performant, et comment les managers pourront le rendre bien plus efficace au travail.

James Teboul⁴⁸ et Philippe Damier⁴⁹ (Teboul & Damier, 2017) dans « *Neuroleadership : le cerveau face à la décision et au changement* » explorent une problématique connue de tous. En effet, confronté à une prise de décision ou au changement, notre cerveau réagit souvent en commettant des erreurs ou en produisant des biais cognitifs qui réduisent notre liberté d'action (exemples : l'aversion naturelle pour la prise de risque et la perte ; la tendance à rester fixé sur le résultat à court terme et le plaisir immédiat...). Selon ces auteurs, tout comme les sportifs de haut niveau doivent acquérir une bonne connaissance de leur corps pour gagner en efficacité, les managers et les leaders doivent connaître les potentialités et les limites du cerveau humain s'ils veulent mieux anticiper certains de ses modes de fonctionnement, prendre de meilleures décisions ou conduire le changement dans des conditions optimales.

Marie-Pascale Martorell⁵⁰ (Martorell, 2021) dans « *Coacher grâce aux Neurosciences* » s'adresse aux coaches, aux responsables de ressources humaines et aux managers, afin de leur présenter les impacts et les leviers des neurosciences sociales et affectives dans les relations professionnelles, et de développer les compétences et les comportements vertueux dans la régulation émotionnelle complexe des interactions au quotidien.

⁴⁶ (www.bpifrance.fr, 2018)

⁴⁷ Ricardo Croati a fondé en 2006 le cabinet France Training. Il est conférencier, coach et consultant formateur spécialisé dans le développement des compétences relationnelles des dirigeants et collaborateurs.

⁴⁸ James Teboul est professeur à l'Insead et au Collège des ingénieurs. Il est également consultant dans de nombreuses organisations industrielles et de services. Il est spécialisé dans la prise de décision et la gestion du changement en entreprise.

⁴⁹ Philippe Damier est professeur de neurologie au CHU de Nantes depuis 1999. Sa formation clinique et scientifique a été conduite au CHU de Grenoble (France), à l'Université Pierre & Marie Curie (Paris, France), à l'hôpital de la Salpêtrière (Paris) et au Massachusetts Institute of Technology (Cambridge, USA).

⁵⁰ Marie-Pascale Martorell est Gestalt-thérapeute et coach en entreprise. Elle a développé une posture « le coaching du lien » qui s'inspire des enseignements en psychologie développementale, neurosciences affectives et systémie. Superviseuse didactique depuis 2011 elle a à cœur que les coaches puissent élargir leurs référentiels, augmenter leur puissance émotionnelle et leur capacité relationnelle. Elle forme à l'accompagnement des traumatismes en coaching. Elle est familière de l'environnement HPI et des postures de co-animation.

Yves Le Bihan⁵¹ (Le Bihan, 2016) dans « *Le Leader positif : Psychologie positive et neurosciences : les nouvelles clés du dirigeant* », s'appuie sur les dernières avancées en psychologie positive et neurosciences pour proposer un modèle qu'il qualifie d'inédit, celui du "leader positif", qui, selon lui, réconcilie performance économique et performance humaine. L'auteur nourrit son propos d'exemples de pratiques managériales révolutionnaires et cas d'entreprises innovantes et se propose de mettre à la disposition des dirigeants des outils simples de développement personnel pour mieux transformer leur entreprise. Son objectif est de permettre aux managers d'impacter positivement les personnes, la performance de l'entreprise et, au-delà, la planète.

Bernadette Lecerf-Thomas⁵² (Lecerf-Thomas, 2014) dans « *Neurosciences et management - Le pouvoir de changer* » prend appui sur les connaissances apportées par les neurosciences, pour permettre aux managers de mieux prendre en compte les atouts et les contraintes de l'intelligence humaine dans le management des hommes. Des éclairages sur les processus humains, les motivations et les ressentis des acteurs de l'entreprise et leurs impacts systémiques doivent les aider à dégager des bonnes pratiques et des outils pour conduire le changement. L'auteur a l'ambition d'apporter aux dirigeants, managers et consultants les moyens de décrypter les enjeux humains grâce à des connaissances plus scientifiques et plus empathiques. Elle tend à offrir la possibilité de mettre en œuvre des stratégies innovantes qui transforment, simultanément, les compétences et les pratiques de l'entreprise.

Enfin, Bernard Anselem⁵³ et Emmanuelle Joseph-Dailly⁵⁴ (Anselem & Joseph-Dailly, Les talents cachés de votre cerveau au travail, 2019) dans leur ouvrage « *Les talents cachés de votre cerveau au travail* » s'appuient sur les avancées les plus récentes en psychologies comportementales et en neurosciences pour ouvrir de nombreuses opportunités d'applications professionnelles, pour soi-même ou dans la gestion d'une équipe. Il permet ainsi à chacun, en fonction de ses attentes et de ses motivations, d'explorer son plein potentiel. En tenant compte de quelques grandes règles de fonctionnement cérébral, les auteurs proposent d'apprendre à comprendre et gérer nos réactions émotionnelles, prendre de bonnes décisions en situation de tension ou d'incertitude, nous adapter aux changements incessants, déterminer nos motivations durables, mieux résister au stress, tisser des relations constructives et accroître l'efficacité collective.

L'analyse du parcours des auteurs sus-cités montre que certains d'entre eux exercent en parallèle de leurs travaux d'écriture une activité de coach. Ils ont ainsi complété leurs travaux écrits par une offre de formations aujourd'hui proposée aux managers et professionnels RH.

⁵¹ Yves Le Bihan est Président de l'Institut français du leadership positif (un think & do tank), coach de dirigeants, conférencier et chercheur associé à la chaire Essec du changement.

⁵² Bernadette Lecerf-Thomas est spécialisée en coaching d'organisation, et expert en communication auprès des directions marketing puis en conduite du changement auprès des directions générales et des directions des systèmes d'information. Conférencière, coach, formateur et superviseur, elle coache les acteurs de la transformation des entreprises.

⁵³ Bernard Anselem est médecin, titulaire d'un master de recherche en neuropsychologie (Toulouse, Lyon, Grenoble), spécialiste en imagerie médicale, auteur, conférencier orienté vers l'application des connaissances sur la prise de décision, l'intelligence émotionnelle, les motivations intrinsèques, etc.

⁵⁴ Emmanuelle Joseph-Dailly est anthropologue de formation. Elle a enseigné aux Etats-Unis et travaillé au Proche-Orient, avant de rejoindre le monde du conseil en 2008. Auteure, coach et chargée d'enseignement en grandes écoles, elle est également directrice au sein du groupe Julhiet-Sterwen. Son activité tourne essentiellement autour de la transformation des organisations et du développement des compétences. Elle est consultante et spécialiste des neurosciences et de leurs applications en management.

b) Consultants et des formateurs : proposer une nouvelle grille de lecture aux modèles managériaux

Des coachs et formateurs ont perçu dans les neurosciences un moyen de renouveler leurs offres en management, de même que certaines écoles qui ont construit de nouveaux programmes adaptés.

i. Les offres des coachs et formateurs

Nous nous proposons d'analyser les offres de six coachs et formateurs spécialisés.

Morgane Février

Morgane Février est diplômée en psychologie avec certification en neurosciences appliquées, et hypnothérapeute. Elle a créé Weeshiz en 2012, au départ service d'assistant personnel pour aider les entrepreneurs et les cadres dirigeants qui n'avaient pas le temps de gérer leur vie privée. Très vite, pour répondre aux demandes de ses clients, Morgane Février a fait évoluer sa société pour se consacrer à des missions de consulting sur différentes thématiques liées à l'entrepreneuriat et au webmarketing, puis y a finalement adjoint des programmes de formation et de coaching tournés autour d'un sujet particulier : le cerveau. Weeshiz se définit ainsi comme une agence neurodigitale car elle utilise les compétences des neurosciences ainsi que du neuromarketing dans les produits et services qu'elle propose. Morgane Février souhaite aider au moyen des neurosciences dirigeants et managers dans leur pratique du management : « *Les neurosciences éclairent de façon concrète notre connaissance de l'humain et la façon dont nous fonctionnons.* (Dans la tête des managers formés aux neurosciences, 2019) ». Elle propose de travailler avec les managers sur trois leviers : l'intuition, le marketing et les neurosciences. Dans ce dernier cas, son travail consiste à faire apprendre aux managers à utiliser les capacités de leur cerveau et de leur inconscient grâce aux techniques de Programmation Neuro Linguistique (PNL)⁵⁵ et à l'hypnothérapie, ainsi qu'à les familiariser avec leurs neurotransmetteurs.

Patrick Viale – Civatte

Diplôme de CentraleSupélec, et après avoir occupé pendant une vingtaine d'années des fonctions de consultants, M&A Manager et enfin Managing Director, Patrick Viale-Civatte a fondé en 2017 Zen Corp's. Il s'agit d'une start-up, dont le but est de favoriser le bien-être en entreprise grâce, outre des séances de sports et de relaxations, à des ateliers en neurosciences permettant à l'aide d'outils spécifiques d'appliquer les neurosciences aux thématiques telles que la motivation, l'engagement, le stress ou l'apprentissage. Selon Patrick Viale-Civatte en effet : « *L'approche scientifique est rassurante parce qu'elle donne une base aux pratiques managériales.* ». (Dans la tête des managers formés aux neurosciences, 2019) ».

Ricardo Croati

Ricardo Croati a été formé aux sciences cognitives auprès de l'Institut de médecine environnementale (IME), fondé par Jacques Fradin, il est contributeur régulier de la Harvard

⁵⁵ « PNL » = ensemble de techniques de communication qui s'intéressent à nos réactions dans le but de programmer et reproduire ses modèles de réussite. La PNL privilégie le comment au pourquoi, propose une grille d'observation pour améliorer la perception que nous avons de nous-mêmes et des autres. C'est une boîte à outils, dont la clé réside dans le langage et l'utilisation que chacun fait de ses cinq sens et de son corps.

Business Review, écrivain, coach (auprès de nombreux dirigeants du CAC 40 et d'un chef d'Etat), formateur et conférencier en neuromanagement. Il a fondé France Training en 2006, cabinet spécialisé dans l'apport des neurosciences dans le coaching et la formation. Son panel d'offres est surtout basé sur le « neuro-coaching » qui se fonde sur une meilleure compréhension des réflexes de son cerveau par la personne coachée afin de lui permettre d'agir en pleine conscience sur ses comportements contre-productifs. Il s'agit d'un travail profond sur la flexibilité mentale et psychologique de la personne pour lui permettre de tendre vers des comportements plus adaptés en situation complexe. Le coaching individuel permet en dix séances, en se fondant sur sa connaissance des neurosciences, d'amener progressivement la personne à prendre conscience de ses comportements managériaux et à les faire évoluer pour devenir un leader. La personne prend également conscience de son potentiel d'évolution et perçoit son environnement à travers un nouveau prisme : plus logique et avec plus de nuances. En effet selon Ricardo Croati : « *le management à l'ancienne a atteint sa limite. Le management archaïque, animal, dur, basé sur la performance et le résultat, légitimant l'autorité et le pouvoir, n'est plus du tout adapté au monde de l'entreprise dans sa transformation actuelle. Héritage d'un passé qui valorisait le tangible, le rationnel, ce type de management "à l'ancienne" a provoqué et continue de le faire, des réactions émotionnelles chez ceux qui le subissent et cela conduit parfois à la dépression, au burn-out, au désengagement, au repli sur soi. Il fallait faire quelque chose pour nos contemporains en mal de sens et de bien-être au travail. Mais il ne suffit pas de mettre quelques canapés fluos ou un baby-foot pour transformer la vie des salariés. Rien ne peut se faire sans un management plus cohérent, plus intelligent, plus en lien avec ce qu'est l'être humain. C'est là que les neurosciences nous ouvrent la voie.* ». (Managers, apprenez à penser contre vous-même, 2019).

Nathalie Langis

Diplômée de HEC Montréal en maîtrise ès sciences de la gestion, Ressources Humaines, puis certifiée en neurosciences auprès de la Neuroscience Academy puis du NeuroLeadership Institute, Nathalie Langis a été consultante en développement organisationnel et a accompagné des organisations, dirigeants et gestionnaires dans la conduite du changement. Elle a fondé l'institut Dynamo en 2017, dont la raison d'être, telle que présentée sur la page d'accueil de son site⁵⁶ est d'utiliser « *les connaissances pertinentes issues de la science du fonctionnement humain - neurosciences et psychologie positive – afin de transformer et propulser les leaders* ». Les programmes proposés visent à « *révolutionner le développement du leadership* » car « *Le leadership n'est pas seulement un art, c'est aussi une science* »⁵⁷. Ses programmes de formation sont construits autour de l'exploration de différents sujets : neuroleadership 101 (comprendre les bases du fonctionnement du cerveau pour être un leader efficace) ; cerveau, énergie et leadership (activer son énergie et celle de son équipe en tant que leader) ; conversations énergisantes et feedback (les pratiques « alliées du cerveau ») ; le cerveau social (créer une énergie positive pour l'engagement et la collaboration) ; gestion de la performance (focaliser l'énergie et inspirer l'action) ; leadership du changement (créer un mouvement positif par des pratiques « alliées du cerveau ») ; cerveau, résilience et agilité dans les changements (préserver son énergie dans la turbulence) ; neuroscience et performance optimale (ce qu'un leader doit savoir pour être « dans sa zone »). Nathalie Langis justifie pleinement l'utilité des neurosciences pour les professionnels des RH, comme suit : « *...le cerveau est la base fondamentale de tout ce que nous faisons en tant qu'humains, employés et dirigeants. Connaître le fonctionnement de notre cerveau permet de mieux comprendre le comportement humain, ce qui est évidemment très pertinent pour les professionnels RH.* » (Langis, 2017)

⁵⁶ <https://institutdynamo.com/> consulté en juillet 2021

⁵⁷ <https://institutdynamo.com/ateliers/> consulté en juillet 2021

Yves Le Bihan

Diplômé de Sciences Po et d'HEC Paris, puis détenteur de différents certificats de coachings (MBTI, IFAI, International Coach Federation, Center For Mindfulness), Yves Le Bihan a fondé en 2013 l'Institut français du leadership positif au sein duquel : « *nous validons notre approche du leader positif en nous fondant sur des exercices d'entraînement mental, les apports de la psychologie positive, l'éclairage des neurosciences (...) La difficulté pour les managers qui s'initient au leadership positif ? Accéder à la conscience d'eux-mêmes (...) à l'ère de l'hyperconnaissance, il devient essentiel de développer une conscience et une acceptation de soi plus fine, non jugeante, apaisée. (...) cet alignement est source d'apaisement, d'authenticité et d'efficacité au travail. Sans parler des effets d'entraînement sur le bien-être et l'engagement de leurs collaborateurs. (...) Cela libère beaucoup d'affects positifs et fluidifie les échanges...* ». (Dans la tête des managers formés aux neurosciences, 2019)». Le Programme « Devenir un Leader Positif » proposé par l'Institut voit dans les neurosciences la clé de réussite pour les managers de demain : « *Ce début de XXIème siècle en transformation accélérée et perpétuelle propose aux organisations et leur leader d'immenses défis inédits: écosystème numérique ultra connecté, transition énergétique et responsabilité sociétale, révolution de l'entrepreneuriat, émergence des entreprises horizontales et fluides, complexité et incertitude croissantes, domination des sciences du vivant et des biotechnologies pour ne citer qu'eux. Les cultures de travail positives favorisent la transformation des organisations. Les applications de la psychologie positive, des neurosciences et de la pleine conscience permettent aux organisations et leur leader de réussir leur transformation et de créer une performance durable et plus responsable.* »⁵⁸ Pour asseoir le sérieux de ce programme, il est d'ailleurs précisé « *Un parcours validé par 5 années de recherche scientifique en entreprises, aux côtés de chercheurs de l'ESSEC, Grenoble Ecole de Management, IAE Toulouse et du CNRS.* » et spécifié qu'est planifiée « *l'intervention exclusive de Philippe Damier, Professeur de neurologie, expert en neurosciences du leadership, auteur du livre Neuroleadership* »⁵⁹.

Dominique Turcq

Après HEC, des études d'économie au Japon et un double doctorat HEC et EHES, Dominique Turcq a travaillé au croisement de plusieurs mondes : l'enseignement académique, le monde des instances gouvernementales, le secteur privé des grandes entreprises, l'univers du conseil en stratégie de haut niveau, le monde associatif autour du management. En 2004, il fonde l'Institut Boostzone, un centre de recherche collaboratif, de conseil aux dirigeants et de formation. Parmi les sujets de recherches qu'il propose d'y explorer figurent celui de l'impact des neurosciences sur le management ; ou encore des liens entre le monde des neurosciences et celui de l'intelligence artificielle (ou augmentée). Selon Dominique Turcq : « *ça permettra d'être plus efficace dans le recrutement, par exemple, de choisir des cerveaux aptes à travailler ensemble. De même les neurosciences vont nous permettre d'analyser nos biais décisionnels et de réduire les risques d'erreur...* » (Recrutement, management... Comment les neurosciences nous aident au boulot, 2019)

Les offres de coachings et formations en matière de neurosciences s'étant démultipliées, les écoles et organismes de formations reconnus ne sont pas en reste et se sont également positionnés sur ce nouveau marché.

⁵⁸ <https://positiveleadership.fr/devenir-un-leader-positif/> consulté en juillet 2021

⁵⁹ ibid

ii. Les formations des écoles et des organismes de formation

De nouvelles formations (d'une durée de deux jours la plupart du temps) ont été conçues autour de la thématique des neurosciences appliquées au management tant à l'initiative d'organismes de formation traditionnels que d'écoles prestigieuses.

CESI, Ecole de Formation des Managers, à travers la formation « *Neurosciences : le renouveau du management* », propose de revoir la pratique managériale en y intégrant les apports des neurosciences (favoriser la collaboration en utilisant les modes mentaux adaptés, renforcer les comportements collaboratifs et l'intelligence collective en prenant en compte les préférences cérébrales de son équipe, etc.).

La formation « *Neuromanagement : intégrer les données des neurosciences pour améliorer son management* » de CSP DOCENDI a pour objectif de permettre à tout manager de mieux comprendre le fonctionnement du cerveau dans l'application d'actions managériales. Le manager y apprend les fonctions principales des neurotransmetteurs et des différentes parties du cerveau pour lui permettre de les intégrer dans ses relations managériales. En complément la formation « *Neurosciences et efficacité* » lui donne des clés pour booster ses capacités cérébrales essentielles dans son quotidien.

Avec la formation « *Les Neurosciences au service du management* » conçue par M21 FORMATION, le manager apprend à utiliser les découvertes récentes des neurosciences sur le fonctionnement du cerveau humain dans le management et la gestion quotidienne de ses équipes, à recentrer son rôle de manager sur la motivation d'équipe et à accompagner la progression de chacun dans ses performances grâce à de nouvelles approches issues des neurosciences.

La formation de Sciences Po « *Enrichir son leadership avec les neurosciences* » initie les managers aux piliers des neurosciences (bases du décryptage du cerveau et de son fonctionnement, et fondamentaux du management bienveillant).

Enfin Centrale Supélec, à travers la formation « *Neurosciences et leadership : devenez plus intelligent que votre cerveau !* » met en avant le fait que les neurosciences permettent de remettre de l'ordre dans l'ensemble des pratiques managériales pour utiliser au mieux les intelligences multiples auxquelles nous avons accès.

Le caractère pléthorique de la littérature grand public, ainsi que la nouvelle offre de formations, traduisent bien la vague « neuroscientifique » qui déferle sur le monde de l'entreprise. Sous de multiples angles et prises de position, cette communauté « pro neuroscientifique », récente et protéiforme, vante les bienfaits des neurosciences et leurs possibles apports à la gestion des entreprises et de ses hommes. Comment et pourquoi ? Les justifications et les explications restent souvent bien superficielles ; et face à des titres accrocheurs tels que « les nouvelles clés du dirigeant »⁶⁰ ou « le pouvoir de changer »⁶¹, le suspense demeure. Après une telle bande d'annonce, la littérature académique nous révélera-t-elle que le film est à la hauteur ?

C) PROMESSES ET LIMITES DE LA RECHERCHE ACADEMIQUE

Comme nous l'avons vu, les neurosciences cognitives organisationnelles ont pour objectif de comprendre et d'analyser les comportements sociaux par une compréhension accrue des mécanismes neuronaux. Pour déterminer la réalité de leur apport, nous tenterons ici de

⁶⁰ (Le Bihan, Le leader positif - Psychologie positive et neurosciences: les nouvelles clés du dirigeant, 2016)

⁶¹ (Lecerf-Thomas, 2014)

procéder à une cartographie des découvertes en neurosciences avant d'identifier les éventuelles limites de cette discipline lorsqu'elle est mise en regard avec le monde de l'entreprise.

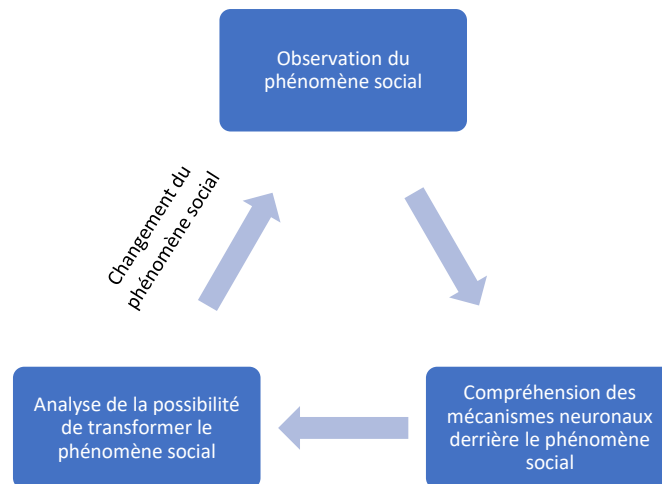
a) Une cartographie des découvertes clés

Dans le cadre de la cartographie des découvertes clés intéressant directement le management, nous avons identifié trois grandes thématiques que sont les interactions sociales, les mécanismes de prise de décision et l'identification des leaders.

i. L'étude du cerveau pour une compréhension plus fine des interactions sociales

L'utilisation des neurosciences pour l'étude des comportements sociaux a connu sa révolution au début du XXIème siècle. D'une part, l'évolution des techniques d'analyse, à travers l'imagerie médicale ou des méthodes d'investigation physiologique (en grande partie l'étude des niveaux d'hormones) a singulièrement simplifié le travail des scientifiques en réduisant les coûts des recherches et en permettant de procéder à des travaux sur des échantillons plus importants. D'autre part, les neurosciences s'inscrivent dans une tendance à se concentrer sur l'individu dans les analyses sociales.

Les différents chercheurs⁶² ayant utilisé les neurosciences ont ainsi tenté de comprendre leur impact dans le cadre des interactions sociales dans une sorte de mouvement de va-et-vient :



Ces chercheurs, accompagnés d'autres auteurs, ont utilisé les découvertes récentes sur la compréhension des mécanismes neuroaux pour appréhender les comportements organisationnels. A titre d'illustration, nous pouvons citer **trois découvertes clés** :

Les systèmes de cognition

Une des premières découvertes validées par les études neuroscientifiques correspondait à la distinction entre le système de cognition automatique (X-System) et le système de cognition contrôlée (C-System) (Satpute & Lieberman, 2006). Cette distinction apparaît déterminante,

⁶² Au titre de ces chercheurs, nous pouvons citer : Matthew Liebermann ; David A. Waldman⁶² ; Richard Boyatzis⁶²; Pierre A. Balthazard⁶²; António Damásio

car elle permet une compréhension améliorée des relations interpersonnelles et des actions pouvant être mises en œuvre. A titre d'exemple, on peut citer l'étude de Naomi Eisenberger⁶³ (Eisenberger, 2006) qui a montré que le sentiment d'exclusion sociale était ressenti dans le système neuronal automatique (X-System), plus précisément à travers une activité dans le cortex cingulaire antérieur dorsal, sur lequel il est plus difficile d'agir. Ces études ont montré dans le même temps que certaines personnes ont un terreau plus favorable que d'autres pour ressentir ces émotions.

Une autre découverte importante a été celle de la distinction entre les neurones impliqués dans les processus de cognition sociale tournés vers le monde psychologique intérieur (internal-focus) et ceux tournés vers le monde social extérieur (external-focus). Il est à ce titre intéressant d'observer que les zones du cerveau impliquées par un processus de cognition externe et interne sont parfois différentes. Il a ainsi été établi que la zone du cerveau impliquée par les processus liés à la prise de décision morale correspondait au cortex pariétal médian dans sa dimension interne et le cortex pariétal latéral dans sa dimension externe. Cette compréhension scientifique des zones du cerveau concernées est clé en ce qu'elle va aider les chercheurs à bien identifier la zone qui doit réagir face à un stimulus et ainsi aboutir à des résultats plus facilement exploitables. De nouvelles applications sont ainsi envisageables.

Les neurones miroirs

Le système des neurones miroirs constitue l'un des sujets clés autour de la compréhension des mécanismes sociaux. Si comme bon nombre d'espèces, l'humanité dispose d'un système de mimétisme permettant l'apprentissage, les travaux de recherche sur le sujet ont montré un réseau beaucoup plus complexe que toutes les autres espèces (Gazzaniga, 2008). En complément, d'autres études ont démontré que les humains sont faits pour vivre et travailler en groupe (Goleman D. , 2006). On peut donc supposer que l'humain a besoin des autres pour son apprentissage, son développement et son épanouissement. Ces découvertes des sciences sociales ont été approfondies par les découvertes neuroscientifiques autour du réseau des neurones miroirs. Notons que d'autres espèces animales ont aussi un réseau de neurones miroirs (par exemple le rat serait capable de ressentir la souffrance chez un congénère⁶⁴). Le réseau humain des neurones miroirs serait de loin le plus dense du règne animal. **Le réseau des neurones miroirs serait ainsi la source de la création de liens sociaux entre individus** (Becker & Cropanzano, 2010), permettant de fait la création d'une culture organisationnelle commune, mais aussi la possibilité de travailler ensemble. Il serait aussi le facteur explicatif de l'apprentissage par l'observation (Rizzolatti, 2008).

Les réseaux des neurones miroirs permettent donc d'expliquer la présence d'un mimétisme fort chez l'humain, mais aussi, la création d'un affect fort entre les membres d'une équipe de travail. La convergence des comportements entre collègues et la propagation rapide d'une émotion au sein d'un groupe lié (Becker, Cropanzano, & Sanfey, 2011) trouveraient également leur source dans ce réseau.

La plasticité cérébrale

L'émergence du concept de neuroplasticité ou plasticité neuronale a totalement bouleversé l'apport que pouvaient avoir les recherches sur le cerveau. Le consensus durant une bonne partie du XXème siècle fut de considérer que certaines zones du cerveau n'évoluaient plus

⁶³ Naomi Eisenberger est une psychologue sociale connue pour ses recherches sur les fondements neuronaux de la douleur sociale et du lien social. Elle est professeur de psychologie sociale à l'Université de Californie, Los Angeles (UCLA) où elle dirige le laboratoire de neuroscience sociale et affective et co-dirige le laboratoire de science cognitive sociale.

⁶⁴ https://www.sciencesetavenir.fr/animaux/des-neurones-miroirs-decouverts-chez-le-rat_133113 consulté le 14/04/2021

après une période de maturation ou lésion et que par conséquent le cerveau était quasiment immuable. L'article de Geoffrey Raisman⁶⁵ (Raisman, 1969) a introduit la notion de plasticité et permis de faire évoluer la perspective. Ainsi, en établissant pour la première fois et de manière définitive que **le cerveau adulte peut recréer des synapses après une lésion**, il ouvre la voie à la possibilité d'une évolution du cerveau et de la modification par chacun de son propre réseau neuronal.

Le développement de l'IRM (Imagerie à Résonance Magnétique) confirme cette tendance. Ainsi, il a été possible d'observer le cerveau se développer par l'apprentissage et par les expériences vécues. Une étude réalisée sur le cerveau des chauffeurs de taxi montre que les zones liées à la représentation de l'espace sont plus développées que dans le reste de la population (Maguire, Gadian, & Frith, 2000). Cette découverte est majeure à deux titres. D'une part, elle **permet de tempérer les accusations de déterminisme portées sur l'utilisation des neurosciences**. En effet, si des réseaux neuronaux peuvent devenir plus actifs, si certains peuvent s'atténuer, l'existence de tels réseaux ne permet pas de déterminer le succès ou l'échec de façon certaine. D'autre part, il est tout à fait possible de mettre en place des protocoles visant à modifier les réseaux neuronaux non seulement en cas de lésions cérébrales ou autres⁶⁶, mais aussi afin d'aider une personne à changer certains de ses comportements.

Par la suite, ces différentes découvertes sur le cerveau et sur les systèmes ont été utilisées par les auteurs pour aider les neuroscientifiques à développer leur connaissance de la compréhension des mécanismes régulant deux éléments clés du management : la prise de décision et le leadership.

ii. L'étude du cerveau pour une meilleure compréhension de la prise de décision

La compréhension des mécanismes cérébraux a permis de mieux appréhender un certain nombre de comportements des individus. Ainsi, à la frontière entre le marketing, l'économie et le leadership, le travail des neuroscientifiques a porté sur les mécanismes cérébraux participant à la prise de décision. Pour reprendre l'analyse de Monique Ernst⁶⁷ et Martin P. Paulus⁶⁸ (Ernst & Paulus, 2005), nous pouvons distinguer trois étapes dans la prise de décision :

- La formation des préférences : en d'autres termes, le choix entre plusieurs alternatives.
- La mise en œuvre du choix : écarter les autres options.
- L'évaluation des conséquences de son choix.

Chacune de ces étapes met en œuvre et active des zones du cerveau différentes selon le choix (Roullet & Droulers, 2014).

⁶⁵ Geoffrey Raisman (1939-2017) est un neurologue britannique. Il est considéré par la communauté scientifique comme le père de la plasticité neuronale à travers son article de 1969.

⁶⁶ On peut citer par exemple les travaux réalisés par le professeur Ramachandran (Ramachandran, 2005) sur le feedback visuel pour traiter les individus souffrant du syndrome du membre fantôme.

⁶⁷ Monique Ernst est un psychiatre, pédopsychiatre, neurophysiologiste. Elle travaille au National Institute of Mental Health, Bethesda, États-Unis.

⁶⁸ Martin P. Paulus est directeur et président de Laureate Institute For Brain Research à Tusla, États-Unis.

En ce qui concerne **la formation des préférences**, le travail s'est porté en particulier sur les conditions impliquant une décision complexe par opposition aux situations peu ambiguës⁶⁹. Les études de Weber et Huettel (Weber & Huettel, 2008; Weber & Huettel, 2008) et de Waegeman (Waegeman, Declerck, Boone, Van Hecke, & Parizel, 2014) ont montré que les zones du cerveau activées par l'évaluation des risques (cortex postérieur pariétal et latéral préfrontal) étaient différentes des zones évaluant les gains futurs (entre autres, le striatum). Cette activation de zones différentes peut expliquer les biais cognitifs de prise de décision, comme celui de l'optimisme ou de sur-confiance visant à réduire la perception des risques ou a contrario chez certaines personnes le biais de pessimisme, voire celui de l'aversion à la perte. Ces considérations pourraient pousser les décideurs à contrer ces tendances du cerveau, mais aussi à présenter leurs arguments d'une façon différente. Minas et al. (Minas, Potter, Dennis, Bartlet, & Bae, 2014) ont proposé une analyse sur le biais de confirmation, en montrant que les manifestations remettant en cause la décision d'un manager sont reléguées par lui au rang d'informations sans importance, à l'inverse de celles qui la soutiennent. Krueger (Krueger, et al., 2009) a étudié la prise de décision des personnes ayant des lésions de leur cortex préfrontal dorsolatéral, siège des compétences clés définissant l'intelligence émotionnelle. Son étude montre une prise de décision beaucoup plus lente et moins efficace qui peut amener à penser que l'intelligence émotionnelle est une compétence clé dans la prise de décision des individus.

Sur le plan de **la mise en œuvre des choix**, des études ont montré que « *toutes les séquences motrices (des différentes alternatives) sont planifiées dans l'aire prémotrice et l'aire motrice supplémentaire et que seule la séquence de la préférence choisie n'est pas inhibée par le cortex préfrontal dorsolatéral* » (Roullet & Droulers, 2014, p. 19). Autrement dit, une nouvelle variable ne relance pas nécessairement une séquence complète mais, en levant un point de blocage plus rapidement, permet de reprendre une séquence différente à partir de ce nœud. Le choix s'avèrera alors précaire : un argument remettant en cause la décision peut déclencher une autre séquence de réflexion de manière plus rapide qu'en redémarrant intégralement.

En dernier lieu, sur le plan de **l'évaluation des conséquences** de son choix, les travaux sur l'équité et l'iniquité, ou plutôt sur la perception de l'équité fournissent un éclairage très intéressant. Tabibnia et al. (Tabibnia, Satpute, & Lieberman, 2008) ont ainsi démontré que les décisions considérées comme équitables que ce soient par les personnes réceptrices ou émettrices de ces décisions aboutissaient à un taux de bonheur plus important et activaient des zones du cerveau différentes. C'est le cas en particulier pour le manager qui offre une gratification financière à l'un de ses collaborateurs. Si l'offre est perçue comme injuste par ce dernier, elle ne générera pas le bénéfice escompté, même si elle peut sembler tout à fait correcte aux yeux du manager. De même, il est apparu que les zones impliquées dans la détermination de l'efficacité et de l'équité d'une décision étaient différentes. Aussi les décisions perçues comme inéquitables, même lorsqu'elles sont plus efficaces, sont écartées au profit de celles perçues comme équitables (Hsu, Anen, & Quartz, 2008).

⁶⁹ En référence au modèle proposé par le psychologue Daniel Kahneman qui distingue entre le système 1 (système de pensée rapide et basé sur une réflexion inconsciente) et le système 2 (système basé sur le raisonnement).

iii. L'étude du cerveau pour l'identification et le développement des leaders inspirants

Outre la prise de décision et l'adaptation au changement, un des apports des recherches en neurosciences concerne l'identification et le développement des leaders inspirants. Ceci constitue un enjeu clé tant pour les organisations que les structures dont l'activité est le développement du leadership. Ainsi l'énonçaient Waldman, Balthazard et Peterson : « *Leadership development represents a multi-billion dollar endeavor every year in the U.S., but with questionable impact or return on investment* » (Waldman, Balthazard, & Peterson, 2011, p. 1101).

L'évaluation du leadership s'appuie en grande partie sur des méthodes de mesures reposant sur la psychométrie, comportant les limites inhérentes à un système subjectif (Lord & Maher, 1991). Elle sera systématiquement critiquable pour son manque d'objectivité. L'analyse neuroscientifique, plus objective, apparaît ainsi légitime à répondre à cette double question clé : pourquoi les leaders se comportent d'une certaine façon ? Comment les aider à s'améliorer ?

Selon Sydney Finkelstein⁷⁰ et Donald C. Hambrick⁷¹ (Finkelstein & Hambrick, 1996), **la faculté à partager une vision** serait une qualité clé pour le management. Ceci se rattache aux théories néo-charismatiques du leadership (House & Aditya, 1997). Selon ces dernières, les leaders ayant de l'impact sont ceux qui dépassent la transaction « performance contre récompense » et ceux qui ont un impact profond sur leurs équipes et leurs organisations (Waldman, Balthazard, & Peterson, 2011). Ce type de leader présente une vision qui engendre engagement et identification auprès de leurs équipes (Conger & Kanungo, 1998) et donc facteur de performance accrue de l'organisation.

Il est important de déterminer quelles zones du cerveau sont impliquées dans le « *leadership inspirant* ». Waldman et al. (Waldman, Balthazard, & Peterson, 2011) ont tenté de montrer que ce type de leadership pouvait être rattaché à la zone liée à l'expression et la régulation des émotions. Pour arriver à cette démarche, ils ont pensé le leadership inspirant sous l'angle de l'intelligence émotionnelle. En effet, **les émotions des équipes constituent un élément clé pour générer un attachement à la vision du leader** (Barsade & Gibson, 2007). La faculté de promouvoir des émotions positives telle que l'optimisme en régulant les émotions négatives constitue la base de l'intelligence émotionnelle (Goleman, Boyatzis, & McKee, Primal leadership, 2001). Pour valider cette théorie, ils ont mesuré la cohérence cérébrale (qui mesure la coordination entre les différentes zones du cerveau) de la zone frontale droite du cerveau de cinquante leaders. Puis ils ont confronté ces résultats non seulement à la formulation d'une vision par ces leaders, mais aussi à l'évaluation de leurs n-1. Il est apparu que cette cohérence du cortex frontal droit avait un impact non seulement sur la communication d'une vision, mais aussi sur la perception par les équipes du caractère inspirant de leur leader.

Un autre aspect du leadership inspirant tient à l'expression par le leader d'émotions positives engageantes. Si la recherche sur le leadership a pu démontrer que l'expression des émotions

⁷⁰ Sydney Finkelstein est professeur de gestion et directeur du programme Tuck Executive à la Tuck School of Business du Dartmouth College. Il est également directeur de la faculté du Center for Leadership at Tuck. Sa spécialité est le leadership et la stratégie d'entreprise.

⁷¹ Donald C. Hambrick, né le 27 novembre 1946, est professeur de gestion à la Pennsylvania State University. Il est également professeur émérite à la Columbia Business School, Columbia University.

positives par les leaders pouvait avoir un impact positif sur la motivation et la performance des équipes (Bono & Ilies, 2006), la question se pose sur les raisons qui rendent certains leaders plus capables que d'autres d'exprimer leurs émotions. Les études en neurosciences ouvrent une perspective intéressante. A ce titre, nous pouvons citer l'étude réalisée par Peterson, Balthazard, Waldman et Thatcher (Peterson, Balthazard, Waldman, & Thatcher, 2008) qui, à travers l'étude du cerveau de 55 leaders, a pu trouver des différences dans le cortex préfrontal gauche entre les leaders optimistes et confiants et ceux ayant les moins bonnes évaluations sur ces comportements (Waldman, Balthazard, & Peterson, 2011).

En dernier lieu, nous pouvons citer les travaux sur l'empathie et sur l'identification des zones concernées. Là encore, la démonstration de **l'impact positif de l'empathie sur l'expression de la vision du leader** a été réalisée par les chercheurs sur le leadership (Humphrey, Kellet, Sleeth, & Hartman, 2008). L'étude des zones impliquées dans l'habileté à imaginer et à comprendre les sentiments des autres a pu être conduite, en utilisant l'imagerie médicale. Elle a donné des résultats permettant l'identification des cerveaux des leaders empathiques et de ceux démontrant moins d'empathie, et partant des leaders qui peuvent exprimer une vision qui sera acceptée et suivie par les collaborateurs.

Ces analyses pourraient ouvrir la voie à l'identification des leaders qui seraient inspirants et plus efficaces dans la gestion du changement par exemple. De même, des programmes de neuro-formation pourraient être mis en place en utilisant la plasticité cérébrale pour développer les compétences que le manager n'a pas. Pour analyser la façon dont des leaders émergent, les études de Waldman et al. (citées plus haut) et celle de Hannah et al. (Hannah, Balthazard, Waldman, Jennings, & Thatcher, 2011), ont utilisé l'électro-encéphalogramme afin de mesurer la capacité des leaders à gérer les situations complexes et mesurer leur performance. L'analyse de la cohérence cérébrale déjà évoquée a permis de cartographier les zones du cerveau concernées. Les résultats là encore pourraient permettre de détecter les leaders inspirants et la façon de développer leurs capacités.

b) Limites méthodologiques et éthiques

L'évolution des méthodes d'analyse du cerveau et l'ouverture de nombreux champs d'étude présentent un large éventail de perspectives en termes de compréhension des relations interpersonnelles, d'analyse de la prise de décision, ou d'identification et de développement des leaders. Toutefois, ces études présentent des limites méthodologiques et éthiques.

i. Limites méthodologiques

Les limites méthodologiques se concentrent sur trois thèmes : les outils utilisés, la taille de l'échantillon et les moyens de vérification de l'information.

S'agissant des **outils utilisés**, le développement des neurosciences a accompagné la popularisation et les évolutions des méthodes d'imagerie médicale, comme l'IRM. En effet, la maîtrise de plus en plus pointue de la technique a permis non seulement la réduction de leurs coûts, mais également une évaluation de plus en plus précise des zones concernées. Si les résultats sont précis, cette méthode d'imagerie médicale implique des conditions d'examen compliquant singulièrement l'obtention de résultats exploitables. Butler et Senior (Butler & Senior, 2007; Butler & Senior, 2007) en soulèvent trois : les personnes évaluées étant allongées sur un lit dans une machine, il est impossible de réaliser des interviews en face à face ; comme elles ne doivent pas bouger, les interactions sont limitées et ainsi les relations

avec l'autre ne sont pas prises en compte ; enfin, l'expérimentation impliquant la netteté des images, celle-ci nécessite d'être réalisée à plusieurs reprises, ce qui a un impact clair sur la spontanéité de l'expérimentation. Des méthodes moins précises, comme celle de l'électroencéphalogramme, peuvent limiter ces contraintes, même si la limite est celle de ne pas assez prendre en compte la plasticité du cerveau (Hedgcock & Rao, 2009) et ainsi de ne pas voir toutes les zones du cerveau qui peuvent s'activer au fur et à mesure lors d'un processus de réflexion par exemple. Une autre limite peut apparaître à travers la « *reverse inference* »⁷². Comme le préconisent ainsi Butler et al. : « *les résultats d'une procédure réalisée grâce à l'IRM doivent toujours être utilisés avec d'autres technologies pour se protéger contre les risques de « reverse inference* » » (Butler M., O'Broin, Lee, & Senior, 2016, p. 544). L'utilisation de méthodes basées sur la physiologie pourrait permettre de réduire ce biais, comme par exemple, le recours à l'évaluation du taux d'hormone dans le sang, même si cette méthode soulève d'autres questions déontologiques que nous aborderons plus loin.

En ce qui concerne **la taille de l'échantillon**, Butler (Butler M. J., 2015) nous apporte un éclairage intéressant sur des études portant sur le leadership. En citant les études de Tabibnia et al. (Tabibnia, Satpute, & Lieberman, 2008), de Knutson et al. (Knutson, Rick, Wernke, Prelec, & Lowenstein, 2007) et de Boyatzis et al. (Boyatzis, et al., 2012), il pointe soit la faiblesse de la taille de l'échantillon (8 leaders seulement), soit le manque de corrélation entre l'échantillon choisi et la cible étudiée (étudiants). Dans l'étude de Waldman et al. sur l'identification des leaders inspirants (Waldman, Balthazard, & Peterson, 2011), la taille de l'échantillon peut être questionnée (50). Ici encore, les outils d'évaluation expliquent ces difficultés. En effet, la méthode médicale constitue en elle-même la limite pour avoir un échantillon de volontaires, que ce soit par le manque de candidats chez les leaders ou le coût très important de l'imagerie médicale (Waldman, Balthazard, & Peterson, 2011). Cette limitation devrait de fait se réduire avec le temps grâce au développement des bases de données compilant l'ensemble des recherches effectuées et qui permettraient alors de comprendre plus facilement les activations.

Enfin, les **critères d'évaluation** d'un leadership souhaité restent subjectifs. S'il a été démontré qu'un leadership inspirant pouvait entraîner une amélioration de la performance économique d'une organisation ou le succès de l'adhésion à une transformation, les bons ou les mauvais résultats d'une organisation ou d'un changement n'impliquent pas forcément une bonne performance du leadership, d'autres facteurs pouvant avoir un impact. De même, l'évaluation de la performance du leader par ses équipes repose sur une évaluation psychométrique (Waldman, Balthazard, & Peterson, 2011), par essence contestable.

ii. Limites éthiques

Le développement des méthodes d'analyse du fonctionnement du cerveau et les tentations de l'appliquer au leadership soulèvent des questions éthiques résumées ici en trois grands thèmes.

Tout d'abord, on peut légitimement s'interroger sur le bien-fondé de **l'utilisation de données aussi personnelles, voire médicales** dans un cadre professionnel. Plus spécifiquement, si

⁷² « Reverse inference » : en partant de l'observation d'un phénomène et de l'activation d'une zone de cerveau prétendument associée à un processus cognitif, on en déduit que le phénomène est lié à ce processus cognitif.

le mécanisme actuel d'imagerie médicale rend difficile l'utilisation de cette méthode par une organisation pour l'identification des leaders inspirants, les méthodes d'analyse des hormones, tout comme l'évolution future de l'imagerie, soulèvent la question de l'accompagnement nécessaire autour de ces méthodes et la mise en place d'une affirmation claire sur l'utilisation des données médicales dans le cadre de l'entreprise.

Par ailleurs, un autre aspect éthique a été relevé par Lindebaum (Lindebaum, 2013), à savoir l'utilisation de traitements médicaux pour des personnes qui ne sont pas sujettes à des troubles médicaux, mais qui ne correspondent pas aux besoins de l'organisation en termes de leadership. En effet, comme le formule Waldman et al. (Waldman, Balthazard, & Peterson, 2011), s'il est clair que nous pouvons identifier les zones du cerveau permettant de déterminer l'inspiration chez les leaders, il semble possible d'adapter les processus neuronaux de ceux qui ne pourraient être qualifiés de leader inspirant grâce aux techniques de neurofeedback. Or, ces leaders ne sont pas au sens classique « malades ». La tentation serait alors de « soigner » des gens et de prendre le risque de leur faire perdre leur authenticité (Illes & Bird, 2006). Cette forme de « dopage » des compétences en termes de leadership est en elle-même contestable, puisqu'elle oblige l'individu à se transformer profondément dans l'optique de servir les résultats de son organisation. En même temps, cette transformation est aussi encouragée à travers les programmes de développement du leadership. Cependant, la tentation de vouloir « soigner » des comportements au bénéfice de l'organisation peut ressembler à l'ouverture d'une boîte de Pandore.

Une **limite déterministe** est également relevée par Lindebaum (Lindebaum, 2013). En effet, s'il est possible d'identifier les réseaux neuronaux qui favorisent la performance des managers, il semble ainsi possible de déterminer par IRM quels sont les managers qui seront efficaces et ainsi exclure ceux qui n'auraient pas le potentiel neuronal optimal. Ce sont les conclusions que l'on pourrait tirer d'une première lecture des travaux de Waldman et al. cités plus haut. Plus grave encore, en se basant sur une vision purement neurologique, on prend le risque d'exclure de certaines fonctions des pans entiers de la population. On peut citer, par exemple, la démonstration selon laquelle la taille de l'hippocampe influencerait l'aversion au risque. L'hippocampe diminuant avec l'âge, les sujets plus âgés auraient nécessairement une plus grande aversion au risque. Comme nous l'avons vu plus haut, les découvertes sur la neuroplasticité permettent de contredire cette démonstration sophiste. Mais, il n'en demeure pas moins que les réseaux neuronaux pourraient alors apparaître pour certains apprentis sorciers comme une contrainte forte empêchant tout un chacun de s'épanouir dans son organisation. De fait, comme le recommande Lindebaum, il est déterminant d'**ouvrir un vrai débat déontologique** sur l'utilisation qui peut être faite ou non des techniques d'observation du cerveau dans les organisations et de façon plus large sur ce qu'il est souhaitable de faire des découvertes en neurosciences cognitives organisationnelles dans les entreprises. De fait, comme le recommande Lindebaum, il est déterminant d'**ouvrir un vrai débat déontologique** sur l'utilisation à faire ou non des techniques d'observation du cerveau dans les organisations et de façon plus large sur ce que l'on souhaite faire des découvertes en neurosciences cognitives organisationnelles dans les entreprises.

c) Une distorsion entre les résultats des recherches académiques et les promesses

Nous avons précédemment dressé un panorama des grandes promesses faites par les consultants, auteurs, journalistes autour des neurosciences et de leurs termes accrocheurs, tels que : « Neuro-manager », « manager 3.0 », « neuro-boostez vos équipes », « neuro-leaders », « neuromania », « neuro-feedbacks », etc. Pour résumer, la presse et la littérature

grand public visant à rendre compréhensible les neurosciences au plus grand nombre nous promettent que les neurosciences vont aider à rendre les managers et les leaders plus performants et donc aboutir à une meilleure performance des organisations.

Notre revue des avancées scientifiques nous invite à ré-analyser la situation. En effet, **si les neurosciences ont accompli des progrès notables** dans la compréhension des mécanismes cérébraux depuis une vingtaine d'années, il n'en demeure pas moins que **les applications au monde de l'entreprise restent encore limitées**. Les chercheurs eux-mêmes en sont convaincus, puisqu'à la différence des auteurs se prêtant au jeu de la vulgarisation, ils utilisent le conditionnel pour parler des applications pratiques de leurs travaux.

Il est vrai qu'à ce jour ces applications sont fortement limitées par la contrainte économique, le coût de l'utilisation des techniques d'imagerie médicale comme celui des traitements de neuro-feedback étant particulièrement élevé. Ces techniques restent ainsi essentiellement réservées à l'usage médical.

Par ailleurs, les questions éthiques que nous avons abordées précédemment, et en particulier les considérations déterministes, sont une entrave morale à l'utilisation des données et techniques neuroscientifiques.

Après avoir analysé ce que les notions de neurosciences et de management recouvraient, nous avons constaté l'engouement pour l'application des neurosciences au sein de l'entreprise. La revue de la littérature académique nous a permis de mieux cerner comment l'approche neuroscientifique éclairait certaines théories sur le management, notamment sur les relations interpersonnelles, la prise de décision et le leadership. Ce faisant, nous avons constaté une distorsion entre les promesses faites au grand public et la réalité de la recherche académique. Qu'en est-il concrètement ? Quels sont les apports pour les organisations ? Les neurosciences peuvent-elles aider le monde de l'entreprise et proposent-elles réellement une vision différente des relations de travail, une approche qui « renverse la table » ? Voyons quels peuvent en être les apports concrets, au niveau micro (individu), meso (interpersonnel) et macro (collectif et organisation).

Titre 2. Le couple neurosciences – management : les apports supposés

La littérature académique et grand public expose les avancées permises par les neurosciences dans la compréhension des comportements des individus au sein des organisations. Tentons maintenant d'explicitier comment les dirigeants, s'ils veulent faire progresser leur organisation, peuvent s'appuyer sur les neurosciences pour mettre l'individu et le cerveau au centre des préoccupations et pour quels bénéfices (A), pour remettre l'interpersonnel et l'humain au cœur de la réflexion (B) et enfin pour faire émerger de nouveaux points de vue pour le collectif et l'organisation (C).

A) LES NEUROSCIENCES : UNE APPROCHE POUR METTRE L'INDIVIDU ET LE CERVEAU AU CENTRE DES PREOCCUPATIONS

Les neurosciences cognitives organisationnelles sont aujourd'hui une réalité non seulement dans la recherche académique, mais aussi dans la presse grand public. Ce faisant, les neurosciences ont propulsé le système nerveux au cœur de l'analyse proposée par les sciences sociales, faisant ainsi émerger de nouveaux schémas de pensée intégrant pleinement le fonctionnement du cerveau.

a) La connaissance du cerveau : une clé pour remettre l'individu et sa spécificité au cœur des sciences sociales

Par leur nature même, les sciences sociales questionnent le fonctionnement des groupes humains et conséquemment celui des entreprises. Par exemple, la sociologie s'est vite intéressée aux relations sociales dans l'entreprise et à l'impact de celles-ci sur les performances, comme à travers les travaux de Michel Crozier⁷³ sur la « zone d'incertitude » ou l'analyse stratégique. Longtemps, la tendance dominante au sein de la sociologie fut de laisser de côté les causes biologiques pour se concentrer sur les phénomènes sociaux. Prenant la suite de Durkheim, des sociologues, comme Bourdieu ou Lahire, se sont ainsi longtemps fixés pour objectif de dénaturer la sociologie, en rejetant l'inné au profit du construit.

Les découvertes en neurosciences ont infléchi cette position. Ainsi les recherches de Gérald Bronner⁷⁴ abordent directement l'intérêt des neurosciences dans « Le Danger sociologique » (Bronner, Le Danger Sociologique, 2017) ou plus récemment dans « Apocalypse cognitive » (Bronner, 2021). De même António Damásio⁷⁵ traite, dans « L'Erreur de Descartes »⁷⁶, du rôle des émotions dans la prise de décision. Ces auteurs ont pris en compte des éléments d'inné dans leur réflexion. Dans le même temps, les neurosciences ont intégré les

⁷³ Michel Crozier (1922-2013) est un sociologue français, il a été le principal concepteur de l'analyse stratégique et de l'action collective en sociologie des organisations. Fondateur du Centre de sociologie des organisations, membre de l'Académie des sciences morales et politiques

⁷⁴ Gérald Bronner, né le 22 mai 1969, est un sociologue français, professeur de sociologie à Université de Paris. Il est membre de l'Académie nationale de médecine, de l'Académie des technologies et de l'Institut universitaire de France.

⁷⁵ (Damásio, 1995). Damásio traite de la question du dualisme entre le corps et l'esprit. Damásio présente l'hypothèse du marqueur somatique, mécanisme proposé par lequel les émotions guident le comportement et la prise de décision, et posent que cette rationalité requiert un apport émotionnel. Il soutient que « l'erreur » de René Descartes était la séparation dualiste de l'esprit et du corps, la rationalité et l'émotion. Être rationnel, ce n'est pas se couper de ses émotions. Le cerveau qui pense, qui calcule, qui décide n'est pas autre chose que celui qui rit, qui pleure, qui aime, qui éprouve du plaisir et du déplaisir.

⁷⁶ (Damásio, 1995)

phénomènes sociaux dans leur analyse. Changeux Changeux J. , 2002) a démontré que le fœtus opère des tâtonnements cognitifs sous forme d'expérimentation intime qui commence à organiser des schémas neuronaux. Ces tâtonnements ont lieu tout au long de la vie et sont évalués au regard de la confrontation de l'individu avec le monde physique et social. L'expérimentation de Pacton, Fayol et Perruchet (Pacton, Fayol, & Perruchet, 2002) sur l'apprentissage des codes de la langue s'intéresse à l'impact des référents culturels sur les apprentissages et de fait, les réseaux neuronaux qui sont sélectionnés.

Que ce soit au travers de sa dimension innée, ou au travers de sa dimension plastique, l'élément cérébral se doit d'être pris en compte dans la réflexion sur le fonctionnement social, mais aussi sur celui de l'organisation.

Nous pouvons trouver trace de cette prise en compte de l'élément cérébral dans la compréhension du fonctionnement des individus et de la société, à travers l'émergence de l'économie comportementale⁷⁷, grâce aux travaux entre autres des psychologues Daniel Kahneman, Ward Edwards, et Amos Tversky (Kahneman , 2011). En effet, la compréhension et l'utilisation des biais cognitifs permettant d'encourager ou de décourager certains comportements des agents (ce que l'on appelle « *nudge management* ») témoignent du formidable potentiel né des découvertes sur le cerveau. Néanmoins, cette méthodologie, principalement basée sur l'utilisation des biais cognitifs, présente de nombreuses limites dont celle de vouloir simplifier outre mesure des problématiques beaucoup plus complexes⁷⁸ et surtout celle de réduire la réflexion des individus à une somme d'automatismes inconscients et conséquemment de succomber à la tendance du « *One Size Fits All* ». Les neurosciences cognitives organisationnelles permettent de replacer les spécificités du cerveau de chaque individu et doivent pousser les managers à adopter une position « neuro compatible », c'est-à-dire prenant en compte le fonctionnement du cerveau de leurs collaborateurs dans la gestion de ceux-ci.

b) La connaissance du cerveau : une clé pour appréhender les biais cognitifs

La prise de conscience et la connaissance des biais, qui influencent la réflexion, la prise de décision, l'aversion au risque et au changement par exemple, constituent un avantage certain, un outil pour une meilleure maîtrise de la zone d'incertitude de Crozier évoquée plus tôt. Cela est vrai pour les biais d'autrui mais également pour ses propres biais ; mieux se connaître permet de réagir plus vite, d'être moins soumis aux réactions générées par ses propres émotions, d'être plus efficace. Plusieurs chercheurs, à l'image du médecin Bernard Anselem, nous apprennent que **le cerveau est économe** : il cherche à consommer le moins de ressources possibles et prendra inconsciemment les raccourcis, les mécanismes de pensée autrement appelés les biais cognitifs les plus rapides, les plus simples ou les plus ancrés. Il en existe de multiples, tels que :

- le biais de confirmation abordé plus tôt : il nous pousse à vérifier nos croyances – de sorte que nous prêtons attention à toute information susceptible de les valider, voire

⁷⁷ « L'économie comportementale » est un champ de la science économique qui étudie le comportement des êtres humains dans les situations économiques. L'un des principaux objectifs de l'économie comportementale est notamment de décrire et d'expliquer pourquoi, dans certaines situations, les êtres humains adoptent un comportement qui peut sembler paradoxal ou non-rationnel » https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89conomie_comportementale consulté le 28/09/2021

⁷⁸ Une illustration pourrait être celle des « cendriers de sondage » qui se sont développés dans les villes. Pour rappel, ces cendriers installés souvent à proximité des bureaux de tabac poussent les fumeurs à jeter leurs mégots dans un cendrier avec 2 encoches : une pour chaque réponse à une question posée. L'idée est de « gamifier » légèrement l'acte de jeter son mégot et donc d'éviter la pollution. Or la lutte contre la pollution ne peut se résumer à une succession d'acte de jeux, mais à une vraie volonté collective, puis individuelle.

de les renforcer, mais ignorons ou discréditons les informations qui les remettent en cause ;

- le biais d'ancrage mental – proche de l'effet de halo : de manière naturelle, nous prenons pour référence la première information dont nous avons connaissance, ce qui peut nous conduire à négliger des informations ultérieures, surtout si elles viennent contredire la première ;
- le biais de négativité : on donne plus de poids aux expériences négatives qu'aux expériences positives, on s'en souvient mieux et plus longtemps ;
- le biais de disponibilité : on se contente des informations immédiatement disponibles à notre esprit, qui les juge probables et fiables ;
- le biais de statu quo : il nous incite à préférer la situation actuelle à toute autre option = peur de l'inconnu = nous développons à cause de ce biais un esprit critique excessif envers tout nouvel élément qui pourrait remettre en cause notre équilibre familial, même si celui-ci est inconfortable ;
- le biais de l'aversion à la perte : la peur de la perte est plus forte que l'attrait du gain, ce qui nous empêche de nous défaire de ce qui ne fonctionne pas ;
- le biais de faux consensus : il nous fait présupposer que les autres sont d'accord avec nous – sans que nous l'ayons vérifié ;
- le biais de conformisme : il nous conduit à aller dans le sens de la pensée commune ou majoritaire, à faire comme les autres ;
- l'effet de simple exposition : c'est le renforcement d'un sentiment positif par le fait d'y être exposé fréquemment ou de manière répétée ;
- l'effet Dunning-Kruger : c'est le résultat de biais cognitifs qui amènent les personnes les moins compétentes à surestimer leurs compétences et les personnes les plus compétentes à sous-estimer les leurs ;
- le biais de représentativité : il consiste à porter un jugement à partir de quelques éléments qui ne sont pas nécessairement représentatifs ;
- le biais de cadrage : il s'agit de la tendance à être influencé par la manière dont un problème est présenté.

De la même façon qu'un sportif tire bénéfice d'une parfaite connaissance de son corps, de ses muscles et de leurs capacités, chacun comprend le bénéfice que peuvent apporter aux managers la connaissance et la compréhension du cerveau, des circuits neuronaux, de leur fonctionnement, de leurs aptitudes et de leurs biais.

c) La connaissance du cerveau : une clé pour un leadership efficace

Les découvertes en neurosciences rendent plus compréhensibles le fonctionnement du cerveau et ses réactions (par exemple : un cerveau en situation de menace conduit à l'évitement et à la réduction de la créativité et de la prise de décision efficace). Elles permettent de mieux comprendre ce qui se joue à l'intérieur des individus et comment cela se traduit sur leurs comportements.

Certains auteurs, comme Jan Hills⁷⁹ (Hills, 2014), avancent que travailler d'une manière cohérente avec le fonctionnement du cerveau (ce qu'elle nomme « *brain-savvy* »), créerait de

⁷⁹ Jan Hills est conseillère et mentor auprès de la C Suite, NED, conférencière et auteur, ainsi que fondatrice du cabinet de conseil en leadership Head Heart + Brain. Ce cabinet travaille avec la tête - le contenu cognitif et rationnel -, le cœur - le contenu émotionnel - et enfin le cerveau, en s'appuyant sur les dernières découvertes des neurosciences pour aider les clients à réaliser des changements durables. En tant que conseillère, mentor et directrice non exécutive, elle aide les dirigeants à gérer de meilleures entreprises grâce à l'application des sciences comportementales. Jan a un intérêt et une expertise en

l'efficacité, de la productivité, de l'engagement et améliorerait les chances de réussite du changement au sein d'une organisation. A travers l'étude qu'elle a menée⁸⁰, elle a constaté que les meilleurs leaders sont ceux qui comprennent la manière dont leurs salariés réagissent dans une situation donnée (face au changement, à la menace, ou à la reconnaissance par exemple). A contrario, les mauvais leaders se contentent d'exiger, se concentrent uniquement sur la tâche et s'appuient sur le pouvoir supposé découlant de leur autorité hiérarchique. Aussi, faire preuve « d'intelligence cérébrale » (être conscients de ses propres modes de fonctionnement, s'intéresser à l'autre et pas seulement à la tâche à accomplir, comprendre l'autre pour adapter son approche à lui) permettrait au manager de diriger ses collaborateurs de façon plus cohérente avec la manière dont leurs cerveaux fonctionnent.

Pour d'autres auteurs, comme Yves Le Bihan, « *nous entrons dans l'ère de l'hyper connaissance de soi* » (Le Bihan, Recrutement, management...Comment les neurosciences nous aident au boulot, 2019). D'après lui, notre cerveau a tendance à prendre la décision la moins risquée, mais pas forcément la plus pertinente. Sans que nous en soyons conscients, justement. « *Comprendre ses biais cognitifs, développer son empathie, choisir en pleine conscience...les managers ne pourront se passer d'une conscience et d'une acceptation de soi plus approfondie, non jugeante et apaisée* » (Le Bihan, Recrutement, management...Comment les neurosciences nous aident au boulot, 2019). Le leader qui se connaît, qui appréhende ses propres émotions et réactions, les gère mieux. Il prend également conscience des émotions de ses collaborateurs, les accepte et les gère, grâce aux neurosciences qui lui enseignent le fonctionnement des émotions et circuits neuronaux de ses collaborateurs.

d) La connaissance du cerveau : une clé pour une meilleure prise de décision

Le manager au quotidien doit prendre des décisions qui reposent sur un champ de certitudes et d'incertitudes. Il tente donc d'obtenir et de maîtriser le plus d'éléments possibles pour prendre des décisions rationnelles, logiques. Il analyse méthodiquement les hypothèses, les options, les alternatives, et en évalue les conséquences.

Les neurosciences peuvent tracer et mesurer les informations au niveau cérébral et identifier les circuits neuronaux activés. Leurs apports permettent donc de **comprendre le fonctionnement du cerveau, les émotions qui y sont associées et les réactions qu'elles génèrent**. Riches de ces connaissances, il est ainsi possible de mieux appréhender les réactions des autres vis-à-vis des décisions prises.

Comme vu précédemment, mieux se connaître permet également de tenir compte de ses propres biais cognitifs, biais qui créent une distorsion, surpondèrent certains critères et en occultent certains autres. En prendre conscience, les accepter et considérer la manière dont ils influencent les choix dans la prise de décision permet justement de rééquilibrer ces influences.

Au quotidien, nombre de facteurs (stress, charge mentale, sentiment d'urgence, etc.) génèrent des émotions qui entraînent elles-mêmes le déclenchement de mécanismes (de défense, de réaction, etc.), parfois réflexes ou automatiques car très ancrés. En quelques micro secondes, ces émotions et leurs conséquences provoquent ou influencent des décisions, avant même

matière d'inclusion et de diversité. Elle a mené une étude pour comprendre la façon dont les leaders sont « brain-savvy » ce que nous traduirons ici par « dotés d'une intelligence cérébrale »

⁸⁰ Deux mille employés basés au Royaume-Uni (issus des secteurs public et privé couvrant tous les secteurs industriels) ont ainsi été interrogés par téléphone sur ce qu'ils pensaient de leurs dirigeants au sein de leur organisation à partir d'une série de questions.

que nous en ayons conscience. Celles-ci ne sont pas forcément les bonnes. António Damásio nous explique que le cerveau génère des signaux pour se méfier, se mettre en alerte et prendre conscience des dangers potentiels. Ainsi, le cerveau utilise les circuits neuronaux pour convoquer l'expérience et la connaissance des situations connues ou vécues, rappeler les sentiments et émotions générés pour influencer sur les choix du moment et nous les rendre intuitifs. En tant que déclencheurs, les émotions ont une grande influence sur la prise de décision. En cela, les neurosciences nous permettent de comprendre que nos émotions ont un rôle à jouer dans la prise de décision. Les reconnaître et les apprivoiser pourrait alors permettre de prendre des décisions plus éclairées et plus justes.

Par ailleurs, les découvertes en neurosciences nous apprennent que la chimie neuronale par le biais des neurotransmetteurs ou hormones joue également un rôle dans la prise de décision. Par exemple, la dopamine, neurotransmetteur du plaisir et de la motivation, projette l'individu dans un sentiment de bien-être anticipé des conséquences positives de la décision prise mais aussi dans le pic d'adrénaline que constitue la prise de risque.

Les neurosciences ont le mérite de donner une place centrale au cerveau, cessant de cantonner son rôle à celui de simple outil de réflexion pour l'élargir à celui d'un élément clé des succès ou des échecs potentiels de chacun. De façon plus large, les neurosciences ne permettent-elles pas aussi de remettre l'individu, en tant qu'humain au centre des attentions ? Après l'avoir considéré sous l'angle cérébral, nous allons l'aborder également sous l'angle des émotions.

B) LES NEUROSCIENCES : UNE APPROCHE POUR REMETTRE L'INTERPERSONNEL ET L'HUMAIN AU CŒUR DE LA REFLEXION

Les neurosciences, en tant que champ pluridisciplinaire scientifique, ont pour vertu d'apporter une nouvelle façon de penser qui peut bouleverser les croyances établies, mais aussi une approche différente du rôle que doit jouer l'individu.

a) Les neurosciences, une aide pour penser différemment

Tout d'abord, les neurosciences apportent une justification et une explication à des phénomènes auparavant connus. Le cas de l'impact des émotions dans la prise de décision est à ce titre illustratif. Goleman (Goleman D., 2014) cite les travaux de António Damásio sur le cas d'Elliot, l'avocat qui après avoir été victime d'une tumeur avait perdu son travail, sa femme et l'intégralité de ses économies. Damásio⁸¹ a pu déterminer que les effets de l'ablation d'une partie de ses lobes préfrontaux empêchaient Elliot de pouvoir évaluer les différentes possibilités qui lui étaient offertes, ce qui lui rendait impossible toute prise de décision. L'impact des émotions trouve ainsi sa justification dans une observation accompagnée d'une justification scientifique.

Une autre illustration dans la justification de préceptes connus se trouve dans les travaux de Lieberman (Liebermann, 2015). Ce neuroscientifique a démontré que la douleur sociale, en particulier le sentiment d'exclusion, s'apparentait à de la douleur physique, activant notamment les mêmes zones du cerveau et que par conséquent, toute organisation devait avoir pour but d'engendrer du lien social sous peine de perdre en efficacité. Cette nécessité se trouve encore accentuée dans une situation telle que celle que nous traversons actuellement où le lien social

⁸¹ (Damásio, 1995)

se trouve en grande partie atténué par la distanciation physique imposée par la pandémie de la COVID-19. Nous pouvons ainsi comprendre pourquoi l'appellation distanciation sociale parfois employée engendre du stress et de l'inconfort chez ceux qui la reçoivent.

D'un autre côté, il apparaît que les neurosciences aboutissent à des résultats qui semblent relativement surprenants, voire contre-intuitifs et qui peuvent finir par remettre en question certaines pratiques. Nous pouvons par exemple citer l'étude réalisée par Roland Zahn⁸², Jorge Moll⁸³ et Franck Krueger⁸⁴ (Zahn, et al., 2009), selon laquelle les actes de gentillesse suscitent la même libération d'endorphine qu'ils soient reçus ou donnés. La charité deviendrait ainsi un moyen de susciter du bonheur et conséquemment de la motivation. En effet, « *le bonheur se caractérise par l'inhibition des sentiments négatifs, favorise un accroissement de l'énergie disponible et un ralentissement des centres générateurs d'inquiétude* » (Goleman D., 2014, p. 24).

Au rang des découvertes contre intuitives, nous pouvons évoquer celle de notre relation à l'urgence. Par exemple, contrairement à une idée répandue, le fait de lier un sentiment d'urgence à un changement n'aboutirait pas au succès de sa mise en œuvre. Au contraire, le stress généré par le sentiment d'urgence chez l'individu empêcherait ce dernier de prendre des décisions⁸⁵.

Enfin et peut être plus notablement encore, le concept de la plasticité cérébrale est celui qui a le plus grand impact et qui remet en cause le plus fondamentalement la perception que l'on a du cerveau humain. En effet, contrairement à ce que l'on a longtemps pensé, le cerveau continue sans cesse de se développer et de développer de nouvelles connexions neuronales. Cette plasticité rend possible le neurofeedback et conséquemment les évolutions des comportements des managers. Dans le même temps, elle justifie une tendance actuelle qui veut que l'individu puisse être systématiquement l'agent de son propre changement avec cette pression importante mise sur lui en cas d'échec (Feuerhahn, Mandressi, Ehrenberg, & Vidal, 2019).

b) Les neurosciences, un guide pour manager autrement

Les neurosciences cognitives organisationnelles donnent un éclairage sur un certain nombre de comportements que les managers doivent adopter pour accompagner leurs collaborateurs sur la voie du succès.

i. Encourager l'optimisme managérial par les neurosciences

Donner du sens, être positif et exemplaire, motiver constituent les compétences clés qu'un manager doit maîtriser pour gérer son équipe avec succès.

⁸² Roland Zahn est un psychiatre et consultant, spécialisé en neurosciences cognitives et psychothérapie cognitives et comportementale. Depuis 2003 notamment, il a rejoint le Centre des Troubles Affectifs de l'Institut de Psychiatrie du King's College de Londres.

⁸³ Jorge Moll est un neuroscientifique brésilien, intéressé par les mécanismes psychologiques et neuronaux qui régissent les choix humains et les préférences sociales et à la façon dont ils sont façonnés par la morale et les valeurs et modifiés par l'expérience, la culture et les interventions neurotechnologiques. Fondateur et coordinateur de l'unité de neurosciences cognitives et comportementales et cofondateur / président de l'Institut D'Or pour la recherche et l'éducation à Rio de Janeiro.

⁸⁴ Franck Krueger est professeur, d'origine allemande, associé de neurosciences sociales systémiques à l'école de biologie systémique de l'université George Mason. Krueger est le chef du groupe Cognition sociale et interaction, membre de la faculté de l'Institute for Biohealth Innovation et du Center for Adaptive Systems of Brain-Body Interactions.

⁸⁵ <https://www.stress-info.org/blog/2015/10/28/influence-du-stress-sur-la-prise-de-decision/> consulté le 20/08/2021

Les neurosciences, en ce qu'elles expliquent nos modes de fonctionnement et la façon dont s'articule notre système neuronal, permettent de mieux mettre en évidence la **nécessité pour un leader d'être capable d'exprimer ses qualités humaines** d'attention, d'authenticité, d'humilité et d'exemplarité pour induire de la confiance, de la motivation et de l'engagement au sein de son équipe. Il s'agirait alors d'un manager plus orienté vers ses subordonnés que vers la tâche à accomplir.

Comme le rappelle Drucker (Drucker L. F., 1997), Warren Bennis, universitaire et auteur américain expert en leadership, qualifie l'optimisme comme l'une des choses essentielles dont les gens ont besoin de la part de leurs dirigeants pour obtenir des résultats positifs.

Les recherches en neurosciences se sont également intéressées à ce phénomène. A ce titre, Richard Davidson⁸⁶, neuroscientifique spécialisé dans la façon dont le cerveau gère les émotions, suggère que les personnes plus heureuses (définies comme celles qui éprouvent fréquemment des émotions positives telles que la joie, la satisfaction, le contentement, l'enthousiasme et l'intérêt) sont les plus enclines à prendre des risques et à être persistantes. La négativité, quant à elle, entraîne retrait, peur et résistance (Davidson, 2018). Ainsi, appliqué aux organisations, il serait prouvé que les personnes heureuses recevraient de meilleures évaluations de performance, prendraient de meilleures décisions et construiraient mieux leurs relations que les personnes moins heureuses⁸⁷ (Cameron, Mora, Leutscher, & Calarco, 2011).

Nous pouvons donc avancer qu'un leader « positif », doté de ces compétences psychologiques, aura un impact positif sur ses collaborateurs, en ce qu'il les aidera à mieux penser, ressentir et se comporter. Il propagera un état d'esprit positif en inspirant, motivant, donnant confiance. Les leaders dotés de ces compétences, sont capables de cela grâce au processus de « *emotional contagion* » (« résonance émotionnelle ») comme l'a appelé Daniel Goleman (Goleman D. P., 2002), c'est-à-dire une capacité à provoquer et soutenir la motivation de ses collaborateurs.

ii. Favoriser un management inspirant grâce aux neurosciences

La recherche a montré que le leadership inspirant est positivement lié à la performance au niveau individuel, collectif et organisationnel (Waldman, Balthazard, & Peterson, 2011). Les « *inspirational leaders* » (« leaders inspirants ») ont une **communication visionnaire** et cela ferait une différence dans leur capacité à motiver et connecter avec les personnes qui les suivent.

Une autre étude (Molenberghs, Prochilo, & Steffens, 2017), démontre qu'un leader inspirant offrirait ainsi une vision de l'avenir à laquelle les collaborateurs peuvent s'identifier.⁸⁸ Les

⁸⁶ Richard J. Davidson, né le 12 décembre 1951, est un professeur de psychologie, enseignant à l'université du Wisconsin à Madison. Il est également le fondateur et président du Center For Investigating Healthy Minds, laboratoire de recherche universitaire du Waisman Center.

⁸⁷ Etude conduite par l'Université MIT et l'Université de Harvard montrant que les salariés heureux sont deux fois moins malades, 31 % plus productifs et 55 % plus créatifs.

⁸⁸ Les auteurs ont soumis à une IRM fonctionnelle les partisans de deux principaux partis politiques australiens (libéraux et travaillistes). Les partisans d'un parti considéré se sont vu présenter des déclarations inspirantes orientées vers le collectif et d'autres non inspirantes orientées vers l'individuel, faites à la fois par des leaders de leur propre parti et par ceux de l'autre parti. Les données d'imagerie ont révélé que les déclarations inspirantes des leaders de leur parti entraînaient chez les partisans une activation accrue des zones de leur cerveau typiquement impliquées dans le contrôle du traitement des informations sémantiques ; les déclarations non inspirantes de ces mêmes leaders provoquant quant à elle une activation accrue du cortex préfrontal médian, zone généralement associée au raisonnement sur l'état mental d'une personne. En revanche, lorsqu'émanant d'un leader du parti adverse, ces mêmes déclarations ont systématiquement été associées à des déclarations non inspirantes. Ces résultats montrent que les partisans d'un parti (qualifiés alors de « suiveurs ») ont traité

résultats révèlent que les attributions des adhérents, adeptes, ou plus globalement appelés les « suiveurs » d'un leader inspirant sont déterminées non seulement par les caractéristiques inspirantes des messages de celui-ci, mais aussi par la relation existante (i.e. une identification partagée) entre eux au sein d'un groupe déterminé. Sauf à ce que les leaders cultivent un sentiment d'appartenance à un groupe partagé, comme l'indique encore l'étude de cas expérimental⁸⁹ menée par Reicher et Haslam (Reicher & Haslam, 2006) , leurs messages d'inspiration risquent de ne pas être entendus.

Les neurosciences cognitives organisationnelles et leurs enseignements mettent l'accent sur un management plus empathique et bienveillant dans le cadre duquel la régulation et l'expression des émotions constitueront le socle de la communication et des interactions sociales. Mais au-delà de l'évolution attendue de la part des managers dans le sens d'une plus large prise en compte des enjeux individuels, interpersonnels et sociaux, ne faut-il espérer que l'écosystème évolue dans le même sens ? Nous allons maintenant étudier comment les neurosciences peuvent influencer un changement de paradigme dans l'organisation.

C) L'APPORT DES NEUROSCIENCES : FAIRE EMERGER DE NOUVEAUX POINTS DE VUE POUR LE COLLECTIF ET L'ORGANISATION

Les neurosciences permettraient donc de faire du cerveau un élément central, tout en accompagnant la réflexion sur la gestion humaine. S'agissant des neurosciences cognitives sociales organisationnelles, elles s'appliquent au sein des organisations du travail ; nous exposerons donc ce qu'elles apportent aux organisations, à travers la notion de confiance d'abord, puis dans la conduite et l'accompagnement du changement.

a) Comment les neurosciences favorisent une culture de la confiance

Il est désormais largement reconnu que la confiance favorise la performance, améliore l'engagement, la satisfaction et le bien-être au travail, réduit le stress et le turnover

Les neurosciences ont permis de confirmer que l'ocytocine, hormone qui agit notamment sur l'augmentation de l'empathie (facilitatrice du lien social et du travail collectif), la réduction de l'anxiété et les inhibitions, favorise un environnement propice à la confiance.

L'étude des neurones miroirs a montré, grâce aux neurosciences, que la confiance se renforce réciproquement entre plusieurs individus dans une forme vertueuse de don contre don.

des déclarations identiques de manière qualitativement différente en fonction de leur appartenance au parti des leaders, démontrant ainsi que l'identité partagée agit comme un amplificateur de la communication inspirée des leaders.

⁸⁹ Etude de cas expérimental sur les prisons de la British Broadcasting Corporation (BBC), qui a examiné les conséquences de la division aléatoire d'hommes en groupes de prisonniers et de gardiens au sein d'une institution spécialement construite pendant une période de 8 jours. Contrairement aux prisonniers, les gardiens n'ont pas réussi à s'identifier à leur rôle. De ce fait, les gardiens hésitaient à imposer leur autorité et ils ont fini par être vaincus par les prisonniers. Les participants ont alors établi un système social égalitaire. Lorsque celui-ci s'est avéré insoutenable, les tentatives d'imposer un régime tyrannique ont rencontré une résistance faiblissante. L'analyse empirique et théorique porte sur les conditions dans lesquelles les gens s'identifient aux groupes auxquels ils sont assignés et sur les conséquences sociales, organisationnelles et cliniques de cette identification ou de son absence.

Nous pouvons également revenir ici sur les biais cognitifs, abordés plus tôt et qui influencent la prise de décision. Un climat de confiance permet un meilleur partage des informations et donc réduit l'influence de ces biais, l'intelligence collective en est la meilleure illustration.

Les neurosciences ont également démontré l'intérêt que représentent les caractéristiques des neurones miroirs pour expliquer les dynamiques collectives. Ceux-ci favorisent en effet la contagion sociale en formant des connexions neuronales collectives, facilitant la cohésion, les apprentissages par mimétisme et l'émergence de la compétence collective.

La conscience de soi devient à ce titre un élément déterminant. L'importance de l'intelligence émotionnelle fait ainsi évoluer le « connais-toi toi-même » de Delphes au « ait conscience de toi-même ». Une tendance à être capable d'exprimer ses émotions dans l'entreprise, de les comprendre de les utiliser et de les gérer, pouvoir afficher ses faiblesses, être soi-même a été qualifiée par les anglo-saxons de « *wholeness* » (Formalik, 2017) (qui pourrait être traduit par « entièresité » et qui consiste à se considérer comme un tout et de s'accepter pleinement, accepter et s'autoriser à être tout ce que l'on est dans l'entreprise et s'enrichir au contact des autres). Appliquer le concept de « *wholeness* » permet de se sentir en confiance dans le groupe. La peur d'être rejeté par le collectif est une peur primaire inscrite dans notre cerveau depuis des millénaires. Les organisations qui veillent à ce que l'individu se réalise pleinement dans son environnement professionnel tentent d'ancrer en profondeur le sentiment de confiance. Le mécanisme des neurones miroirs, nous permettant de ressentir les émotions des autres, et la congruence entre les signaux verbaux et non verbaux ainsi détectés produisent une augmentation du niveau de confiance ressentie.

b) Les neurosciences favorisent une culture apprenante

Des recherches sur l'engagement des salariés ont montré que nourrir les motivations intrinsèques est plus efficace que de satisfaire les motivations extrinsèques. Le simple fait de réaliser une tâche motivante procure du plaisir et les systèmes de récompenses artificielles externes ne peuvent rivaliser. Ces motivations étant en plus durables, c'est à dire inscrites dans notre nature profonde, elles ne sont pas soumises à l'essoufflement, comme l'expliquent les travaux de Bernard Anselem⁹⁰ (Anselem, Ces émotions qui nous dirigent, 2016).

Les nouvelles découvertes des neurosciences montrent que la réalisation de soi est d'une importance capitale pour le bénéfice réciproque de la personne et de l'organisation. Cette prise de conscience représente une évolution après que cette préoccupation a été reléguée chez Maslow⁹¹ (Maslow A. H., 1970) au dernier étage de sa pyramide et de ce fait, longtemps peu prise en compte par les entreprises.

Dans un autre domaine, les neurosciences ont démontré que notre cerveau a une tendance naturelle à accorder plus d'importance aux échecs qu'aux succès. En effet, depuis toujours, notre cerveau a retenu qu'un seul échec pouvait être fatal et a ainsi accentué la sensibilité à l'échec de notre système de punition / récompense interne. Il convient donc de valoriser le droit à l'erreur mais aussi la reconnaissance des succès pour rééquilibrer la balance au profit des comportements bénéfiques, en particulier lorsqu'ils sont collectifs.

⁹⁰ Bernard Anselem est médecin, titulaire d'un master de recherche en neuropsychologie (Toulouse, Lyon, Grenoble), spécialiste en imagerie médicale, auteur, conférencier orienté vers l'application des connaissances sur la prise de décision, l'intelligence émotionnelle, les motivations intrinsèques, l'adaptation au changement et la qualité relationnelle. Il est aussi formateur (médecins et entreprises), membre du comité d'éthique et chargé d'enseignement à l'université de Savoie.

⁹¹ Abraham Harold Maslow (1908-1970) est un psychologue américain humaniste, considéré comme le père de l'approche humaniste en psychologie. Il est connu pour son explication de la motivation par la hiérarchie des besoins humains, souvent représentée par la suite sous la forme d'une pyramide.

Les neurosciences permettent ici de comprendre comment et pourquoi un environnement de confiance qui admet le droit à l'erreur et favorise les motivations intrinsèques propose un contexte plus favorable à la créativité, à l'expérimentation et à l'échange. Ce faisant, elles incitent à un écosystème favorable à la montée en compétences, à l'intelligence collective, indispensables à ce qu'on appelle l'entreprise apprenante^{92 93}.

c) Les neurosciences favorisent l'accompagnement du changement

Dans le cadre de la conduite du changement les neurosciences mettent en lumière les bénéfices qu'il y a à prendre conscience de ses propres biais et des émotions que le changement génère chez les autres.

La fameuse « résistance au changement » traduit des freins nés d'appréhensions, de peurs mesurables et visibles à travers l'étude du cerveau.

Comprendre, expliquer ce qui se joue à travers ces signaux d'alertes extrêmement puissants pour notre cerveau constitue également un bon moyen de comprendre comment faciliter le changement ; en effet cela permet d'anticiper les réactions négatives ou de rejet et de mettre le cerveau dans de meilleures dispositions. A l'inverse, créer un stress, en insistant sur l'urgence du changement par exemple, peut renforcer ces signaux d'alerte que le cerveau interprète comme une menace, rendant l'individu peu réceptif aux changements.

Les circuits neuronaux se créent avec l'apprentissage, la répétition, l'habitude qui conduit à faire certaines tâches, manuelles et concrètes ou plus réfléchies à tel point que l'individu finit par les faire sans qu'il s'en rende compte. La neuroplasticité explique d'un point de vue scientifique pourquoi ces processus prennent du temps, ce qui permet de mieux appréhender cette temporalité, et la nécessité d'un temps long dans certains cas.

Elle a également démontré que les circuits neuronaux continuent de se développer tout au long de la vie, infirmant l'idée qu'on ne progresse plus à partir d'un certain âge par exemple et qu'il est donc possible de développer de nouvelles méthodes de travail tout au long de sa vie professionnelle. Les organisations qui prendront en compte cette capacité pourront s'appuyer sur l'ensemble de leurs ressources humaines.

Après avoir circonscrit le champ d'intervention des neurosciences au sein des entreprises et constaté les décalages entre littératures grand public et académique, nous avons envisagé la façon dont les neurosciences pouvaient concrètement remettre les dimensions cérébrales et émotionnelles humaines au centre des préoccupations des organisations pour développer le capital humain. Il nous paraît maintenant essentiel de confronter nos hypothèses à la réalité du terrain en questionnant le niveau de connaissance et d'acceptabilité des praticiens. Les consultants surestiment-ils l'intérêt pour ces concepts ? La maturité des organisations est-elle suffisante pour mettre en œuvre ces approches ? En quoi sont-elles réellement différentes ? Analysons ensemble ce que les professionnels des ressources humaines nous disent de leur quotidien.

⁹² (Comment devenir une organisation apprenante, 2020) consulté le 08/09/21

⁹³ (Entreprise apprenante : 10 actions pour passer du mythe à la réalité, 2019) consulté le 08/09/21

Titre 3. Le couple neurosciences – management : la réalité du terrain

Afin de mettre en perspective les éléments de notre étude à la réalité des organisations, nous avons cherché à mesurer l'intérêt des praticiens RH, des décideurs, des managers et des consultants pour les neurosciences, leur impact possible sur le développement des compétences managériales clés et le regard qu'ils portent sur les freins à leur mise en œuvre. Pour notre enquête terrain, nous avons adopté une approche croisée à la fois quantitative, à travers un questionnaire fermé, et qualitative, en conduisant des entretiens semi directifs.

Après avoir présenté la construction méthodologique de notre enquête (A) et synthétisé ces résultats (B), nous confronterons les hypothèses que nous avons cherché à vérifier aux conclusions obtenues (C). Enfin, nous proposerons quelques pistes de réflexion sur l'intégration potentielle de découvertes des neurosciences par les DRH "augmentées" (D).

A) METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Les revues des travaux des chercheurs et des consultants nous ont permis d'identifier un large panel d'utilisations possibles des neurosciences dans le cadre du management. Notre enquête terrain vise à déterminer l'utilité réelle perçue par les parties prenantes du recours aux neurosciences, leurs potentialités mais aussi les éventuelles limites. A cette fin, nous avons émis plusieurs hypothèses issues de nos recherches pour les confronter à la réalité du terrain.

a) Les hypothèses de recherche sur le terrain

i. Hypothèse 1 : les neurosciences contribuent à développer les compétences managériales clés

Pour formuler cette hypothèse, nous sommes partis de l'analyse de l'impact possible des neurosciences sur le développement des compétences managériales. Sur la base des compétences clés que devraient posséder les managers aujourd'hui et demain, selon les personnes interrogées, nous avons également demandé à celles-ci si les neurosciences permettraient de les développer.

ii. Hypothèse 2 : les consultants saisissent les neurosciences comme une opportunité pour accroître leur offre visant à développer les compétences managériales

La première partie de nos travaux nous ayant conduit à constater que les neurosciences étaient récemment utilisées par les consultants, nous nous sommes demandé si l'approche de ces consultants était véritablement différente de celle des consultants n'ayant pas recours aux neurosciences et quel était l'intérêt d'appuyer leur approche sur les sciences cognitives.

iii. Hypothèse 3 : malgré certains freins, les neurosciences peuvent être utilisées dans toutes les organisations

Dans notre revue de littérature académique, nous avons soulevé certaines interrogations, éthiques ou méthodologiques relatives à l'utilisation des neurosciences pour le management.

La réponse à ces questions pourrait expliquer en partie la distorsion entre les applications pratiques et les résultats théoriques. Nous avons voulu identifier l'éventuel impact de ces éléments sur le déploiement de l'utilisation des neurosciences en entreprise et de façon plus large les éventuels obstacles au déploiement des neurosciences dans le monde du travail en recherchant s'il y avait des éléments différenciants d'un type d'organisation à l'autre.

iv. Hypothèse 4 : révolutionnaires pour les uns, effet de mode pour les autres, les neurosciences représentent un apport concret pour renforcer les compétences managériales

Outre l'apport éventuel en termes de développement des compétences managériales clés, nous avons tenté de déterminer ici à quel degré les neurosciences sont perçues par les différentes parties prenantes comme une simple mode, une révolution ou encore un outil efficace pour les organisations.

b) La méthodologie

Afin de valider nos hypothèses, nous nous sommes efforcés d'interroger un large échantillon pour couvrir des contextes différents (taille d'entreprise, secteur d'activité, maturité et profils des répondants) et obtenir des réponses approfondies à nos questions.

Nous avons donc conduit une approche combinant deux méthodes d'enquête :

- un questionnaire quantitatif adressé de manière non ciblée auprès de nos réseaux professionnels qui a permis de recueillir 108 réponses de managers, décideurs, professionnels des RH et consultants notamment ;
- une enquête qualitative à travers des entretiens réalisés auprès de 25 professionnels des RH (directeur des RH, responsables des RH, responsables de formation, responsables de développement) et de consultants en RH quelle que soit leur connaissance des neurosciences.

i. Questionnaire quantitatif : recueillir une vision plus globale sur les compétences managériales clés et sur l'intérêt pour les neurosciences

Le questionnaire quantitatif poursuit plusieurs objectifs : comprendre les besoins sur les nouvelles compétences, percevoir les éventuels freins aux neurosciences et déterminer la perception des neurosciences par les parties prenantes. Voici comment il répond à nos hypothèses :

Première hypothèse : « les neurosciences contribuent à développer les compétences managériales qui sont clés »

Nous avons vérifié ici si les méthodes de management devaient évoluer au regard du monde actuel et quelles étaient les compétences clés concernées.

Pour la première question, nous avons décidé d'utiliser une échelle de Likert allant de 1 à 5 en la formulant ainsi : « *selon vous, dans quelle mesure les méthodes de management ont-elles besoin d'évoluer ?* » 1 = pas du tout, 5 = une évolution très forte est nécessaire.

Pour la seconde question, nous avons proposé une liste de compétences, afin de pouvoir procéder à un traitement statistique de l'information recueillie. A cette fin, nous nous sommes

inspirés de la littérature que nous avons étudiée et nous sommes concentrés sur ce que l'on appelle communément les « *soft skills* », centre d'intérêt de ces dernières années. Nous avons établi une liste des dix compétences les plus communément citées, cette liste ayant pour but de faciliter la réponse des participants.

Deuxième hypothèse : « *les consultants saisissent les neurosciences comme une opportunité pour accroître leur offre visant à développer les compétences managériales* »

Les questions fermées de notre questionnaire ne permettent pas de répondre directement à notre deuxième hypothèse. Nous espérons néanmoins obtenir des éléments de réponse à travers la question sur les effets de modes et aussi sur la cartographie des organisations. Ce sera donc l'enquête qualitative qui nous apportera plus d'éléments sur ce point.

Troisième hypothèse : « *malgré certains freins, les neurosciences peuvent être utilisées dans toutes les organisations* »

Il nous fallait ici déterminer si les freins étaient liés aux caractéristiques de l'organisation ou à d'autres facteurs. Pour les déterminer, nous nous sommes inspirés de nos lectures. Ces obstacles allaient d'une approche très théorique (à savoir les craintes d'une dérive déterministe ou d'une approche intellectuelle) à des éléments très pragmatiques (à savoir la maturité de l'organisation ou les aspects financiers). Notre liste de propositions a été dressée de manière limitative pour simplifier les réponses des participants.

Quatrième hypothèse : « *révolutionnaires pour les uns, effet de mode pour les autres, les neurosciences représentent un apport concret pour renforcer les compétences managériales* »

L'objectif a consisté à identifier l'existence d'un intérêt ou non de recourir à un outil. Nous avons donc choisi de proposer une question fermée. Pour l'intérêt, nous avons tenté d'aborder des points liés aux modes managériales (approche innovante), des points liés à l'influence de la presse sur ce genre de sujet (tout le monde en dit/écrit du bien) et des points liés à la justification scientifique et donc à la compréhension. Pour le désintérêt, nous avons adopté un angle différent de celui des freins, en tentant de déterminer si des craintes étaient intrinsèquement liées aux neurosciences et pouvaient empêcher des individus de recommander les neurosciences.

ii. Questionnaire qualitatif : creuser nos hypothèses du point de vue des praticiens et des consultants

Parallèlement aux retours du questionnaire quantitatif, il nous est apparu indispensable d'affiner notre analyse en creusant nos hypothèses dans le cadre d'échanges avec des praticiens RH, des consultants et des chercheurs promoteurs ou non des approches neuroscientifiques. Nous avons pour cela utilisé deux trames distinctes d'entretien : une pour les praticiens RH comprenant 12 questions et une pour les consultants et spécialistes des neurosciences comprenant 13 questions.

Pour les praticiens RH, les entretiens ont été conduits en trois temps :

- ✓ cartographie du contexte de l'interviewé (secteur d'activité, taille, maturité, phase de développement, rôle au sein de l'organisation) afin de déterminer si malgré certains freins, les neurosciences peuvent être utilisées indifféremment dans toutes les organisations (notre troisième hypothèse) ;
- ✓ identification des compétences managériales clés dans le contexte spécifique de chacun, pour faire émerger des compétences clés que nous n'aurions pas identifiées dans le questionnaire quantitatif. Nous avons voulu également approfondir la manière dont elles sont développées et le bilan qui peut être fait des actions de développement des compétences. Nous abordions ainsi notre quatrième hypothèse concernant le degré d'intérêt d'utiliser les neurosciences pour le développement des nouvelles compétences clés du manager ;
- ✓ perception des neurosciences, à titre personnel et par l'organisation, afin de recueillir des éléments de réponses sur :
 - la contribution des neurosciences à renforcer les compétences managériales (quatrième hypothèse),
 - les freins ou non à utiliser les neurosciences dans les organisations (troisième hypothèse).

Pour le questionnaire à destination des consultants, nous avons procédé dans un ordre différent :

- ✓ définir la relation du consultant avec les neurosciences :
 - sous un angle personnel, afin de déterminer s'il existait une tendance sur le parcours des consultants s'intéressant à cette question des neurosciences ;
 - sous un angle professionnel, afin d'infirmer et/ou de confirmer notre deuxième hypothèse, liée à l'utilisation des neurosciences par les consultants pour développer les compétences managériales ;
- ✓ même question sur les compétences que celle posée aux praticiens RH ;
- ✓ apporter des éléments de réponse à notre quatrième hypothèse, à savoir celle de la contribution des neurosciences au renforcement des compétences managériales. Nous les avons aussi interrogés sur l'intérêt que pouvaient avoir les RH dans l'utilisation des neurosciences, sur l'effet de mode et sur les besoins des clients sensibles à cette approche. Nous avons enfin posé la question de la réaction des clients face aux neurosciences afin d'identifier d'éventuels obstacles à l'approche neuroscientifique.

Du fait des contraintes sanitaires découlant de la COVID-19, les interviews ont systématiquement été conduites en distanciel grâce aux outils de visioconférence et en duo afin que l'un d'entre nous prenne les notes de manière exhaustive pendant que l'autre conduisait l'entretien et interagissait avec notre interlocuteur. Elles ont également été réalisées de manière croisée (chacun jouant un des rôles différents avec un binôme différent au fil des entretiens), afin de nous assurer d'une continuité et d'une homogénéité dans la conduite des différents échanges et d'un traitement complet des questions.

Forts de nos hypothèses, des questions élaborées pour y répondre dans notre enquête quantitative (annexe n°1) et dans la trame d'entretien utilisée pour notre enquête qualitative (annexe n°2), nous avons récolté une quantité significative d'éléments de réponses précis et concordants. Nous les avons analysés afin d'en dégager les principales tendances et formuler les constats essentiels avant de les utiliser pour les confronter à nos hypothèses.

B) PREMIERS CONSTATS ISSUS DES RESULTATS DE NOS ENQUETES QUANTITATIVE ET QUALITATIVE

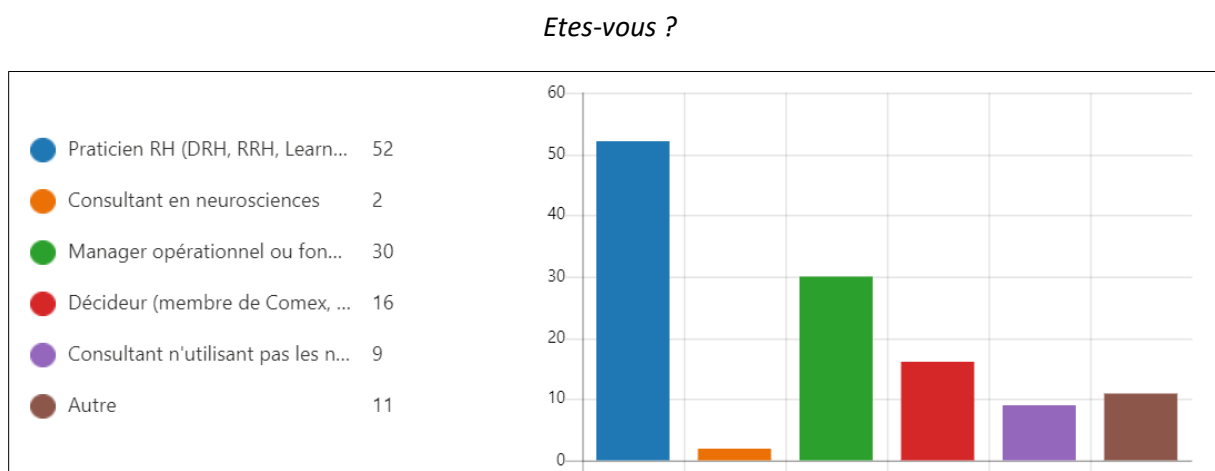
Pour notre analyse, nous avons d'abord procédé séparément à l'examen des données recueillies au moyen de notre questionnaire et de nos entretiens avant de croiser ces résultats autour de grandes thématiques. Cela nous a permis de dresser quelques premiers constats sur les compétences managériales clés, sur l'intérêt pour les neurosciences et sur leur utilisation en entreprise.

a) La structure de nos échantillons

Avant d'étayer nos constats en présentant les résultats croisés de nos enquêtes, revenons d'abord sur la structure de nos échantillons de répondants.

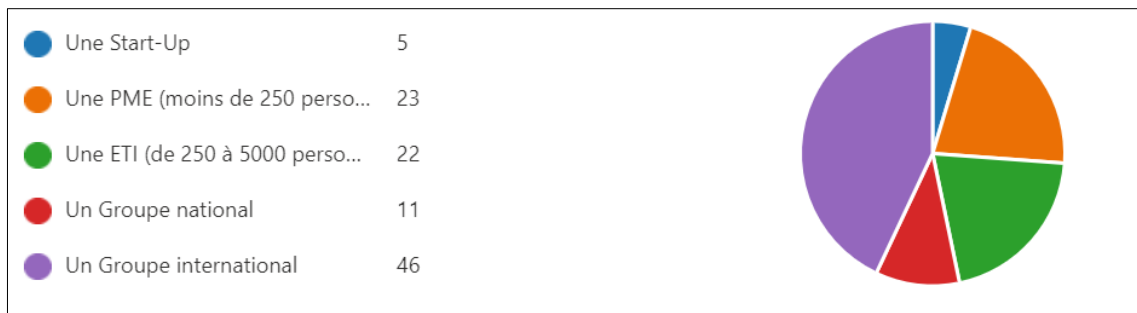
Questionnaire

L'échantillon des 108 répondants à notre questionnaire s'est composé pour moitié de praticiens RH, pour un tiers de managers opérationnels ou fonctionnels. Comme le montrent les graphiques suivants, ces deux populations incluent 15% de décideurs (membres de Comex/Codir) et moins de 10% de consultants (graphique n°1). 43% des personnes appartiennent à des groupes internationaux, 21% à des ETI, autant à des PME et 5% à des start-ups (graphique n°2). Il est également intéressant de noter que plus de la moitié connaissent actuellement une phase de transformation dans leur organisation (55%) (graphique n°3).



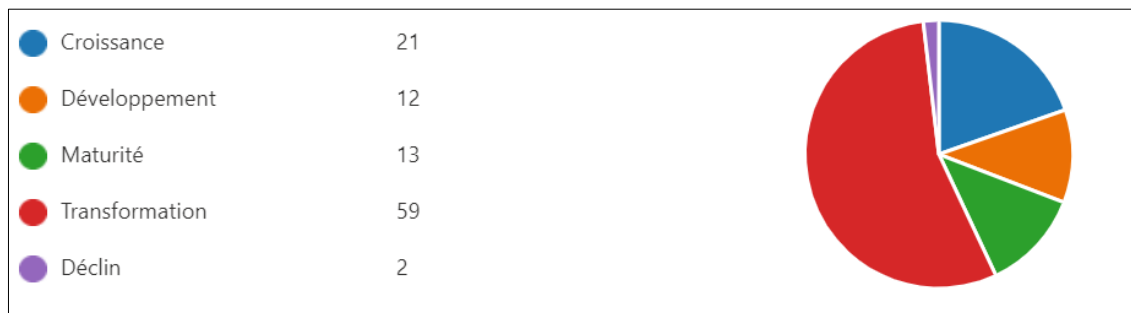
Graphique N°1 : identification du/des rôle(s) des répondants

Votre organisation est-elle ?



Graphique N°2 : identification de la taille des organisations des répondants

Quelle phase connaît-elle-actuellement ?



Graphique N°3 : identification du cycle de vie actuel des organisations des répondants

Entretiens semi-directifs

Nous avons réalisé 25 entretiens. Une moitié des personnes interviewées (13) est constituée de praticiens des ressources humaines (DRH, RRH ou experts du Développement RH), l'autre moitié (12) de consultants en ressources humaines parmi lesquels quatre issus du monde de la recherche et un médecin. Parmi les consultants, 6 sont spécialisés en neurosciences. Les chercheurs, issus de filières doctorantes, s'intéressent certes à plusieurs domaines des sciences humaines mais se sont recentrés sur les sciences cognitives ; le médecin est spécialisé en imagerie médicale.

Les entretiens nous ont permis d'étayer nos hypothèses. Les derniers que nous avons menés n'ont pas fait émerger d'éléments radicalement nouveaux, confirmant que notre échantillon était suffisant à ce stade.

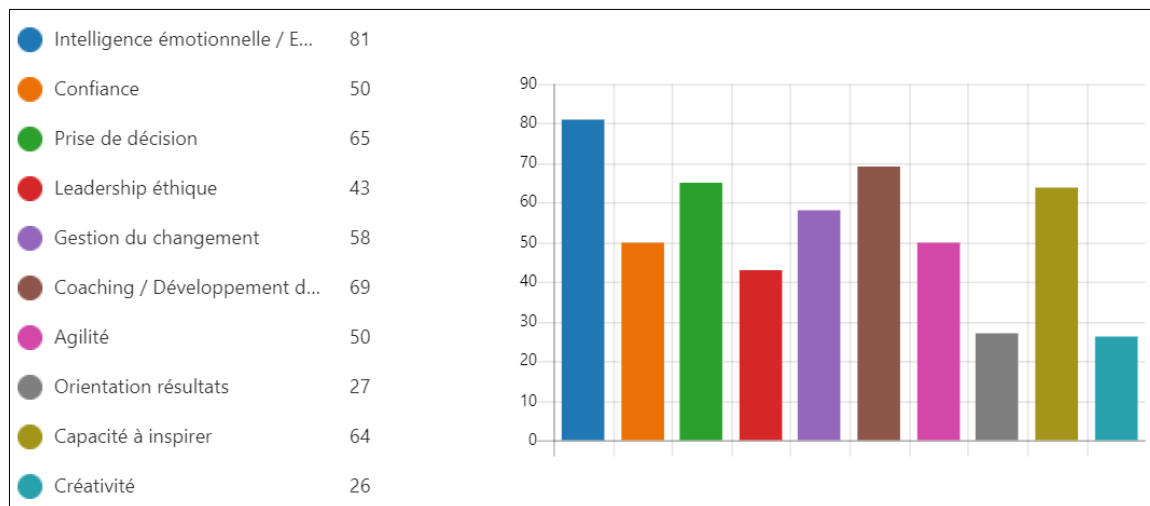
La plupart de nos interlocuteurs ne souhaitant pas être cités personnellement, nous avons anonymisé l'ensemble des verbatims utilisés.

b) Les compétences managériales clés sur lesquelles les neurosciences influent

Pour démarrer notre questionnaire, nous avons demandé quelles étaient les compétences clés pour le management d'aujourd'hui à travers une liste à choix multiples. Les compétences que nous avons choisies émanent de nos lectures et recherches intervenues au cours du MBA et ont été sélectionnées pour leur lien avec les neurosciences. Les résultats attestent que l'intelligence émotionnelle / empathie apparaît en tête des résultats (74%), suivie par le

coaching / développement des compétences (63%), puis par la prise de décision (60%) et enfin la capacité à inspirer (59%). Viennent ensuite la gestion du changement (53%), la confiance et l'agilité (toutes deux à 46%). Le leadership apparaît plus en retrait (39%). L'orientation résultats et la créativité (respectivement à 25% et 24%) ne semblent pas clés auprès des répondants.

D'après vous, quelles sont les compétences clés pour le management aujourd'hui ? (possibilité de sélectionner plusieurs réponses)



Graphique N°4 : identification des compétences managériales clés

Nous notons ici que les compétences les plus souvent citées (intelligence émotionnelle, prise de décision et gestion du changement) correspondent à celles que les neurosciences permettent de développer.

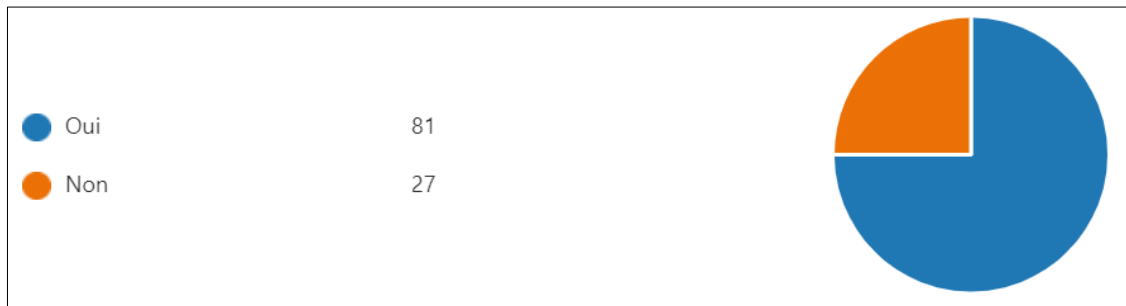
Dans le cadre de nos entretiens, de nombreuses compétences ont été abordées par nos interlocuteurs. Nous en avons identifié 38. Venant corroborer les résultats précédents, celles le plus mises en avant sont, dans l'ordre : l'empathie, la capacité d'adaptation, la gestion du changement, l'intelligence émotionnelle, le développement des équipes, la coopération et la collaboration, la prise de décision, l'agilité, l'écoute, la connaissance de soi, la capacité à fédérer ainsi que la communication.

Les résultats de notre enquête quantitative et qualitative montrent qu'intelligence émotionnelle / empathie, prise de décision, gestion du changement et capacité à inspirer se situent au cœur des préoccupations des professionnels. Cela vient souligner, sans surprise, l'importance des compétences comportementales dans le monde de l'entreprise, mais plus spécifiquement aujourd'hui, parler de compétences managériales clés revient à parler de compétences socio-émotionnelles. D'ailleurs, lors de nos entretiens, lorsque nous avons interrogés les professionnels RH sur les compétences managériales, nous avons été frappés de constater que la plupart ont travaillé ou initié une évolution des compétences de leurs managers en se focalisant sur les comportements associés aux compétences identifiées comme clés dans notre enquête, recouvrant l'intelligence émotionnelle / l'empathie, la prise de décision, la gestion du changement et la capacité à inspirer.

c) Un intérêt confirmé pour les neurosciences

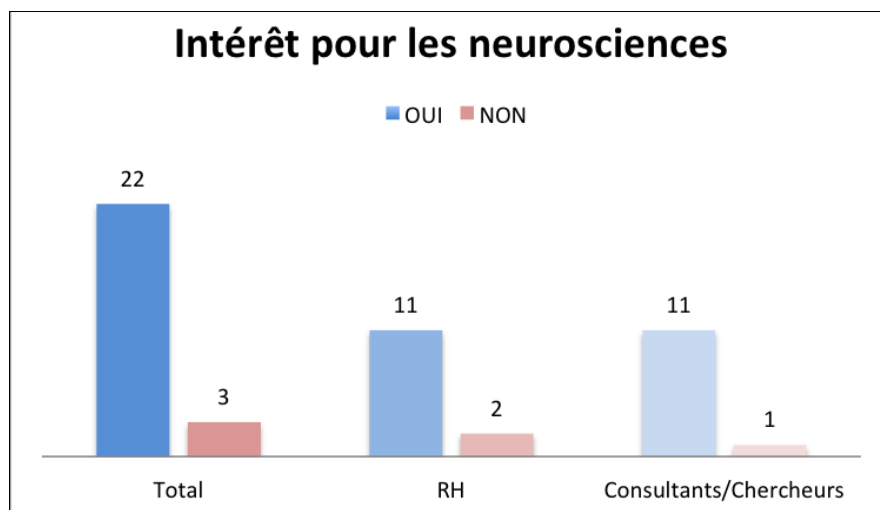
Les résultats de notre questionnaire montrent que 75% des répondants déclarent être intéressés par les neurosciences, confirmant l'intérêt général pour cette thématique. Le taux est le même sur la population des praticiens RH et des managers ayant répondu, il est légèrement inférieur (68%) pour les décideurs (membres de Comex/Codir) de notre échantillon et légèrement supérieur s'agissant des consultants (82%).

Prêtez-vous de l'intérêt aux neurosciences ?



Graphique N°5 : mesure de l'intérêt déclaré par les répondants

Cet intérêt est confirmé dans nos entretiens quand, à la question « *avez-vous de l'intérêt pour les neurosciences ?* », une très large majorité (22 sur 25) répond positivement. Les répondants RH participent à ces résultats avec un taux d'intérêt de 85% (soit 11 sur 13). Ici encore les consultants et chercheurs nous font part d'un intérêt encore plus marqué (soit 11 sur 12). Nous verrons plus loin dans quelle mesure ces derniers prônent l'utilisation de cette discipline dans le monde de l'entreprise et pourquoi, en tentant de répondre à notre deuxième hypothèse sur un possible effet d'aubaine pour ces professionnels.



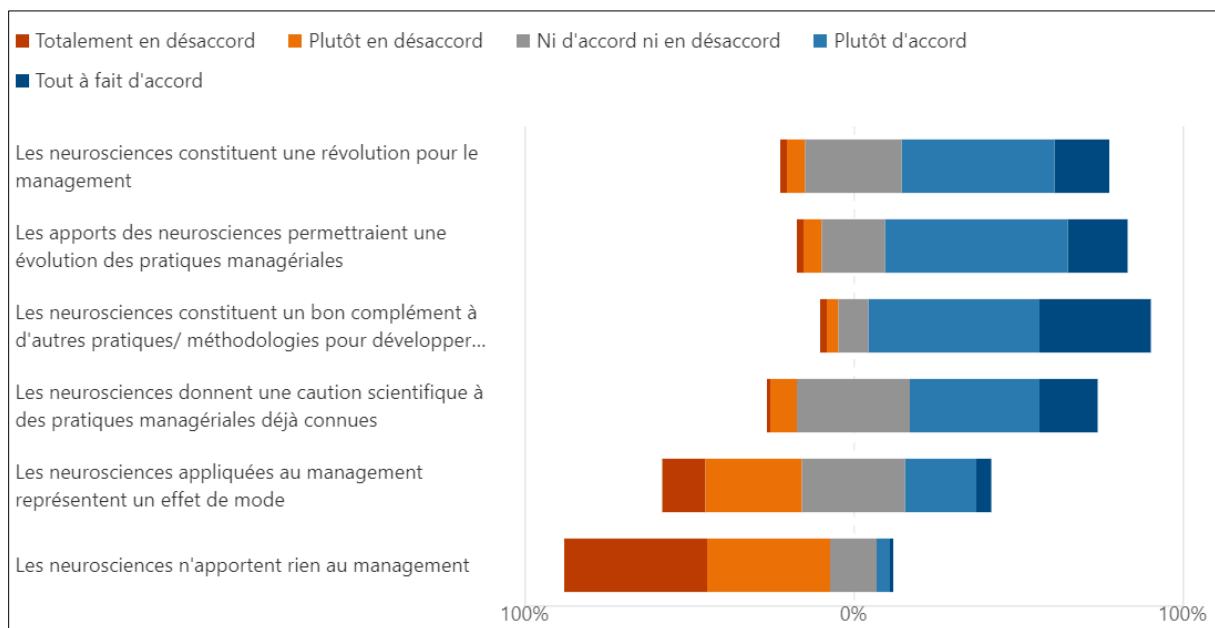
Graphique N°6 : intérêt pour les neurosciences

d) Les apports perçus des neurosciences

Sur l'apport des neurosciences, une majorité de l'échantillon de notre questionnaire considère que celles-ci constituent un avantage pour le management, mais plutôt comme un complément que comme une véritable révolution ou une simple caution scientifique. Ainsi :

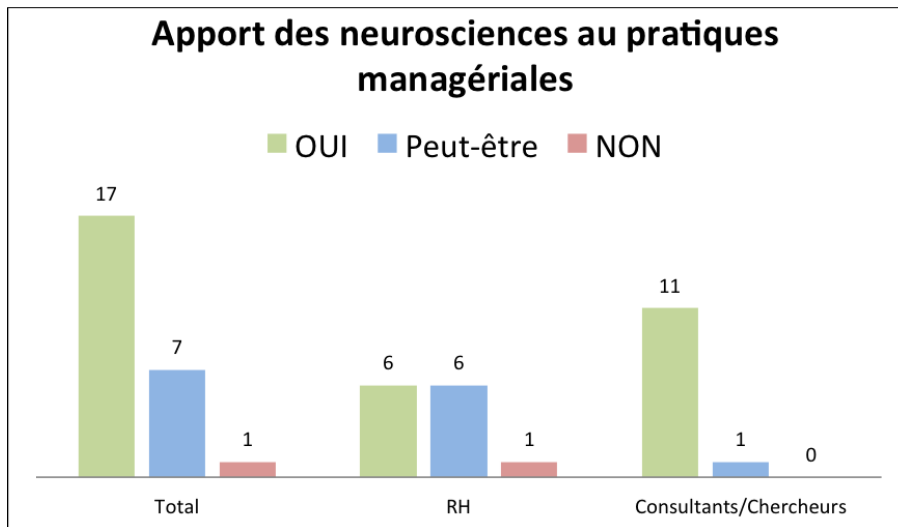
- pour 63%, les neurosciences représentent une révolution managériale (7% répondent à cette affirmation par la négative et 30% sont neutres) ;
- pour 74%, les neurosciences permettraient de faire évoluer les pratiques managériales (8% pensent que ça n'est pas le cas) ;
- pour 86%, elles sont complémentaires aux autres approches (ce n'est pas le cas pour 6%) ;
- pour 57%, elles servent de caution scientifique à des pratiques existantes (9% répondent négativement à cette affirmation) ;
- pour 42%, il ne s'agit pas d'un effet de mode, ce qui est le cas pour 26% des répondants ;
- pour 80%, elles apportent quelque chose au management, seulement 5% considérant qu'elles n'apportent rien.

Que pensez-vous des affirmations suivantes ?



Graphique N°7 : mesure du degré d'impact des neurosciences pour les pratiques managériales

Lors de nos entretiens, à la question « *les neurosciences apportent-elles au management ?* », les consultants / chercheurs répondent quasiment tous positivement (mais cela n'est pas étonnant au regard des profils des sondés, très majoritairement spécialisés en neurosciences soit 9 sur 12 répondants). Pour les praticiens RH, la tendance est moins nette : six d'entre eux en sont convaincus, six autres en évoquent timidement la possibilité, soit parce qu'ils ne savent pas, soit parce qu'ils ne se sentent pas en mesure aujourd'hui de se prononcer avec certitude. En revanche, une minorité affirme que les neurosciences n'apportent pas au management (graphique n°8).



Graphique n°8 : Apport des neurosciences au management

e) L'acceptabilité des neurosciences et les facteurs d'intérêt

Au-delà de l'intérêt suscité et d'une conviction moindre sur un apport possible des neurosciences au management, une grande majorité des sondés de notre questionnaire indique être prête à s'appuyer sur les neurosciences pour faire évoluer les pratiques managériales, 64% de manière certaine et 29% de manière plus mesurée.

Seriez-vous prêt à vous appuyer sur les apports des neurosciences pour faire évoluer les pratiques managériales ?



Graphique N°9 : intérêt déclaré pour une application concrète (= mesure d'acceptabilité ?)

Les entretiens nous permettent de confirmer ce constat en mettant en lumière quelques facteurs d'intérêt à l'application concrète des neurosciences. En cherchant à identifier les éléments qui pouvaient intéresser les professionnels de l'entreprise, principalement quatre raisons ont été formulées, dans l'ordre : l'intérêt d'une approche scientifique, la compréhension des phénomènes, la curiosité et la connaissance de soi. Celles-ci représentent 70% des raisons évoquées.

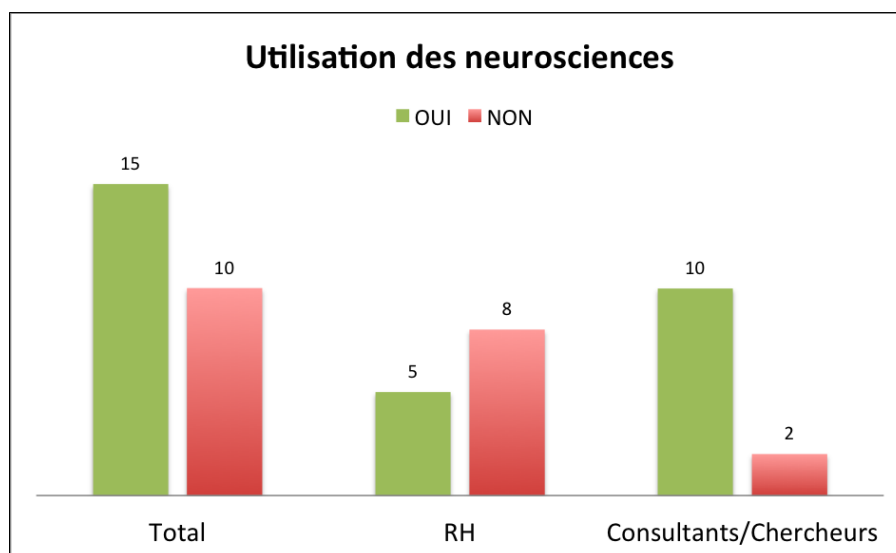
L'approche scientifique apparait donc comme la raison la plus évoquée. Elle est d'ailleurs citée autant par les praticiens que par les consultants dans 40% des entretiens.

La seconde réponse apportée sur les raisons de l'intérêt des neurosciences concerne la compréhension des phénomènes neuronaux ou socio-émotionnels. Pour autant, il faut noter que ce sont essentiellement les consultants et chercheurs qui abordent ce point. C'est même leur première réponse, formulée par près de 60% d'entre eux. Ceci peut s'expliquer par le fait que leurs activités elles-mêmes les conduisent à essayer de comprendre des phénomènes nouveaux.

La curiosité constitue le troisième motif d'intérêt évoqué, aussi bien par les uns que par les autres et dans les mêmes proportions soit dans plus d'un entretien sur quatre.

f) Le niveau d'utilisation des neurosciences

Nous souhaitons également mesurer le niveau d'utilisation des neurosciences en entreprise, essentiellement par le biais des entretiens semi-directifs. Outre la distorsion attendue entre les consultants et les praticiens RH (graphique n°10), les résultats montrent toutefois que, malgré leur intérêt pour les neurosciences et leur apport potentiel, les représentants RH déclarent à 38% s'appuyer sur elles. Cela peut sembler peu à première vue mais indique tout de même que près de 4 praticiens sur 10 les utilisent.



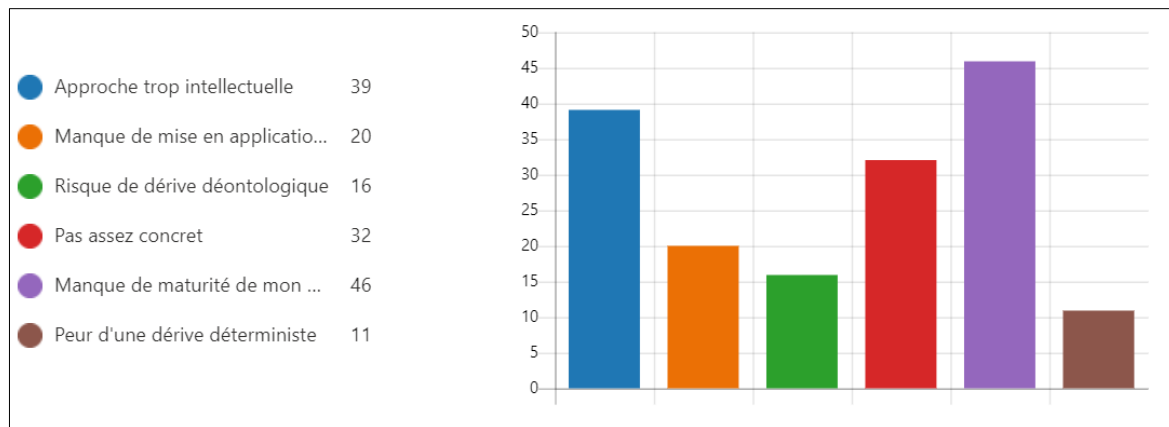
Graphique n°10 : Utilisation des neurosciences

g) Les freins associés aux neurosciences

L'intérêt pour les neurosciences s'accompagne néanmoins de quelques réticences. Dans notre questionnaire, 70% des répondants estiment qu'il existe des freins à l'application des neurosciences pour le développement des compétences managériales dans leur entreprise.

On peut ainsi citer en premier lieu le manque de maturité de l'organisation (60%), une approche trop intellectuelle des neurosciences ou pas assez pratique (50%). Les aspects déontologiques (21%) ou les risques déterministes (14%) sont évoqués, mais dans une bien moindre mesure.

Quels sont ces principaux freins selon vous ? (plusieurs réponses possibles)



Graphique N°11 : identification des principaux freins à l'utilisation des neurosciences pour le management

Nous avons également interrogé nos interlocuteurs sur les freins réels ou supposés à l'utilisation des neurosciences dans le contexte de leur organisation ou de celles qu'ils connaissent. Les principaux freins sont dans l'ordre : le temps, le manque d'applications ou d'outils concrets, le manque de maturité, le défaut de formation initiale ou d'intérêt pour les émotions et les *soft skills* ou encore une approche trop simpliste et superficielle.

Quelques éléments saillants nécessitent d'être soulignés. En premier lieu, il est intéressant de relever que les praticiens soulignent deux fois plus de freins que les consultants. Pour ces derniers le « *brain washing* », approche marketing des neurosciences, constituerait le frein principal alors qu'aucun praticien n'a évoqué cette possibilité. Ensuite, le temps a été évoqué dans plus d'un tiers des entretiens mais essentiellement par les praticiens RH. Pour eux, il revient dans 89% des citations, ce qui en fait de loin le principal frein des professionnels RH. Enfin, si le manque de maturité était le premier frein dans les résultats du questionnaire, il apparaît comme le troisième frein le plus évoqué et uniquement par les RH (près de 40% d'entre eux). On peut supposer que les consultants y sont moins confrontés puisqu'ils sont probablement sollicités par des organisations qui ont déjà une appétence pour le sujet.

A la lumière de ces résultats, nous avons pu confirmer l'intérêt pour les neurosciences et mieux cerner la perception des apports de celles-ci pour le management. Nous avons également été en mesure d'appréhender l'appétence pour leur application concrète en entreprise et les facteurs d'intérêt qui s'y attachent. En complément, ces enquêtes terrain ont permis de relever plusieurs freins à l'utilisation de cette discipline en entreprise qui sont d'autre nature que purement méthodologiques et éthiques. Revenons donc maintenant sur chacune de nos hypothèses pour en tirer des conclusions.

C) RETOUR SUR NOS HYPOTHESES ET CONCLUSIONS

Pour rappel voici les hypothèses que nous cherchions à vérifier :

- ✓ Hypothèse 1 : les neurosciences contribuent à développer les compétences managériales qui sont clés ;

- ✓ Hypothèse 2 : les consultants saisissent les neurosciences comme une opportunité pour accroître leur offre visant à développer les compétences managériales ;
- ✓ Hypothèse 3 : malgré certains freins, les neurosciences peuvent être utilisées dans toutes les organisations ;
- ✓ Hypothèse 4 : révolutionnaires pour les uns, effet de mode pour les autres, les neurosciences représentent un apport concret pour renforcer les compétences managériales.

a) Hypothèse 1

Les neurosciences contribuent à développer les compétences managériales qui sont clés.

Notre revue de littérature académique nous a permis d'analyser le lien entre cette discipline et les compétences socio-émotionnelles. Puis nous avons observé comment les découvertes scientifiques en ce domaine venait servir ces compétences. Notre enquête semble confirmer notre première hypothèse., tant avec les résultats du questionnaire quantitatif, (pour 80% des répondants, elles apportent quelque chose au management) qu'avec les entretiens (graphique n°10), car, comme le souligne un consultant, « *les découvertes neuroscientifiques apportent une nouvelle forme de compréhension de soi et de la nature humaine. Elles permettent de comprendre mieux ou autrement ce qui nous met en mouvement et ce qui met en mouvement les autres* ».

Les neurosciences apportent un supplément de connaissances ou un ajustement des connaissances actuelles qui va aider à reconnaître les comportements efficaces pour nous-mêmes et dans notre interaction avec les autres. En cela, elles vont pouvoir contribuer au développement des compétences managériales clés précédemment identifiées. « *C'est un guide* » nous dit un médecin spécialiste en neuropsychologie avant de préciser, « *mais les neurosciences ne vont pas aller dans le détail des comportements, c'est plus la psychologie expérimentale qui va faire ça. Souvent ces disciplines sont confondues, car elles fonctionnent en complémentarité* ». Et un docteur en psychologie cognitive d'ajouter : « *les neurosciences apportent des éclairages mais ce n'est pas clé en mains* ». En effet aujourd'hui, pour beaucoup de professionnels RH, les neurosciences ne sont pas transformées en outils aisément accessibles et semblent difficilement déployables, comme en témoigne un directeur des RH, « *je me questionne sur comment on les rend facile d'appropriation pour un public qui n'est pas sensibilisé à cela et comment on le rend concret.* » Ceci explique probablement pourquoi les représentants RH semblent s'appuyer encore peu sur les neurosciences malgré l'intérêt qu'ils leur portent. **Toutefois, nous pouvons conclure que, malgré la difficulté à les appliquer, les neurosciences n'en restent pas moins pertinentes pour le développement des compétences managériales clés d'aujourd'hui et de demain.**

Validation de notre hypothèse :



b) Hypothèse 2


Les consultants saisissent les neurosciences comme une opportunité pour accroître leur offre visant à développer les compétences managériales.

L'essor des propositions de coaching et de formations des dernières années peut laisser penser que les consultants ont vu dans les neurosciences une opportunité leur permettant de renouveler leurs offres de conseil en management. Les témoignages recueillis incitent à nuancer ce propos. Tout d'abord, tous les consultants RH n'ont pas plébiscité cette nouvelle discipline. Par ailleurs, s'il est vrai que les consultants RH spécialisés en neurosciences sont conséquemment en vogue, aucun de ceux que nous avons interrogés ne survend les neurosciences comme LA solution. Tous les considèrent comme une approche complémentaire. « *Les neurosciences et les sciences cognitives ne sont pas une idéologie, ça n'apporte pas les réponses à tout. D'un point de vue scientifique, on comprend bien mieux le fonctionnement humain, donc on doit s'en saisir pour en faire quelque chose* » nous dit cet ingénieur de formation. Ne cherchant en aucune mesure à surfer par intérêt sur l'engouement actuel, un autre consultant ajoute que « *les neurosciences ne sont pas une baguette magique. Jamais un chercheur en neurosciences ne viendra en disant : tais-toi, c'est comme ça qu'il faut faire. C'est un supplément de connaissances qui s'ajoutent à la philosophie, au management...à toutes ces autres disciplines. Il faut ramener les neurosciences à une connaissance nouvelle, assez inédite sur toutes les fonctions sous-jacentes au fonctionnement. Ce n'est pas remettre en cause le préalable, mais ajuster avec les connaissances actuelles* ».

Bien sûr, l'offre pléthorique actuelle peut cacher quelques « charlatans ». C'est un danger sur lequel les consultants eux-mêmes nous alertent : « *Les neurosciences sont très à la mode depuis quelques années. On voit un peu de tout. Comme toute discipline en ascension, cela peut créer beaucoup d'opportunisme* ». Ou bien encore, « *comme en coaching, le problème c'est qu'il y a tout et n'importe quoi* ».

Comment ne pas se tromper, comment un professionnel RH non aguerri à ces questions peut-il échapper aux imposteurs ? Une chercheuse en psychologie cognitive nous répond : « *C'est un sujet encore mal défini et sous-estimé sur lequel il y a une forte méconnaissance. Il faut une vraie expertise. Il y a un problème de qualité des formations offertes actuellement et celles-ci se démultiplient. Or on en est au début et on est face à un sujet très complexe qui remet en cause des connaissances accumulées depuis des années. Alors il faut du temps pour aller creuser la qualité des formations proposées* ».

En conclusion, **s'il faut faire attention à l'offre proposée**, il existe aujourd'hui des consultants proposant une approche cognitive et neuroscientifique qui peut être intéressante pour repenser notre modèle managérial. Si celle-ci profite d'un effet de mode, gagnant ainsi en visibilité, **elle n'est pas nécessairement le fruit d'une démarche intéressée mais plutôt celui d'une conviction en un apport de connaissances.**

Validation de notre hypothèse :	
---------------------------------	---



c) Hypothèse 3

Malgré certains freins, les neurosciences peuvent être utilisées dans toutes les organisations.

Nous avons constaté l'importance et le besoin pour les managers de développer de nouvelles compétences clés et comment les neurosciences pouvaient contribuer à leur développement. Alors cette discipline peut-elle être utilisée dans toutes les organisations ? Dans ce cadre, outre les freins éthiques déjà évoqués (par ailleurs peu mis en avant dans les résultats du questionnaire (graphique n°11) et la complexité de mise en œuvre, il serait logique de penser que l'ensemble des organisations pourraient tirer un bénéfice d'une utilisation des neurosciences. Pourtant notre enquête révèle sur le terrain d'autres difficultés, citées tant dans les résultats du questionnaire quantitatif (graphique n°11) que dans les entretiens semi-directifs. Afin de mieux comprendre ces résultats, revenons sur les obstacles qui viennent entraver l'envie des professionnels à s'appuyer sur cette discipline en les étayant des propos recueillis lors de notre enquête.

Il ressort de nos entretiens que le manque de temps constitue la principale difficulté rencontrée par les praticiens RH. Cette thématique n'est pas apparue dans les résultats du questionnaire quantitatif car nous ne l'avions pas mentionnée dans nos propositions. Les neurosciences n'échappent donc pas à un frein fréquemment rencontré lorsqu'il s'agit du développement des compétences. *« Les managers sont de plus en plus sollicités. Ce n'est pas un problème d'adhésion mais de temps. Il faut vraiment que la situation soit très critique pour qu'une chose soit mise en œuvre. Il y a une volonté de se développer mais le business est trop présent pour pouvoir se dégager du temps, même pour les formations en e-learning. »* nous indique un RRH. Cette thématique du temps est étroitement liée à la question des priorités : *« on a des problématiques bien plus simples à gérer : tout simplement le fait que les collaborateurs soient bien présents lors des formations et cette question du temps donné à l'apprentissage versus le « business first » »,* souligne une Directrice du Développement RH.

Le coût et les difficultés budgétaires sont également soulevés par les répondants RH mais aussi par nos consultants interrogés sur les freins de leurs clients à les solliciter sur le développement des compétences managériales. De la même façon, cet élément n'apparaît pas dans les résultats du questionnaire car nous ne l'avions pas proposé.

Un autre frein fréquemment évoqué par les praticiens RH lors de nos entretiens est celle de l'adhésion de la direction générale (DG) à ces approches neuroscientifiques. *« L'appétence du management sur ces questions est très liée à la personnalité du dirigeant et parfois à une perspective court-termiste : 'Si je forme je veux un résultat, ça doit aller vite'. Sur des formations comportementales, le ROI est compliqué à prouver et, de toute façon, cela ne se fait pas forcément à court terme. Il est donc difficile d'avoir du sponsoring sur ce type de sujet. »*, témoigne une directrice du développement RH.

Sur ces deux derniers freins, un autre professionnel RH conclut : *« il faut pouvoir avoir une bonne santé financière et une sensibilité de la DG à ces questions, donc la possibilité d'utiliser les neurosciences va varier d'une compagnie à une autre ».*

Dans les résultats de notre questionnaire, le manque de maturité de l'organisation était apparu comme le premier frein à l'application des neurosciences (60%). Nos sondés faisaient-ils référence au manque de sensibilité de la DG et des managers aux approches

neuroscientifiques ou à une réticence plus générale ? Le manque de maturité est également très présent dans les interviews. Comme nous l'avons noté plus haut, il s'agit du troisième frein le plus évoqué et ce, uniquement par les RH (près de 40% d'entre eux). Les témoignages recueillis nous éclairent sur cette difficulté et en soulignent, outre la sensibilité de la DG, d'autres facettes. En effet, cette réticence est également présente au sein des représentants RH eux-mêmes. « *Nos populations RH ne sont pas prêtes en France, pour ce genre de changement, elles sont encore trop enlisées dans l'administratif et ne prennent pas assez de recul.* », nous dit un directeur des RH. Plusieurs témoignages mettent en avant ce manque de maturité des parties prenantes (qu'elles soient RH, DG ou managers) en France.

Par ailleurs, d'autres répondants nous expliquent que les professionnels RH ne sont pas réceptifs au caractère positif des approches scientifiques, ou encore qu'ils ne se sentent pas suffisamment légitimes pour les utiliser, argumentant parfois que « *cela n'est pas leur métier* ».

Enfin, au-delà de la sensibilité de la direction, la culture même de l'entreprise est perçue comme un frein, comme l'illustrent certains verbatims : « *nos collaborateurs sont encore trop 'old school'* », « *la maison n'est pas encore très à l'aise avec ces sujets* ». L'obstacle que constituerait la culture organisationnelle semble résider beaucoup plus dans le manque de sensibilité aux compétences socio-émotionnelles que dans un rejet de l'approche cognitive des neurosciences. « *Dans un monde industriel, on est face à des ingénieurs, des collaborateurs issus des grandes écoles qui ne sont pas formés à cette intelligence émotionnelle* », témoigne une DRH d'un grand groupe industriel.

Les neurosciences sont plutôt bien accueillies par les participants lorsqu'elles sont utilisées, mais un autre obstacle lié à la démarche introspective qu'elles proposent est mis en avant par nos interviewés. Une DRH témoigne, « *les craintes sont principalement vécues en séance quand les gens comprennent qu'ils doivent se dévoiler* ». Même si « *la seule manière de faire bouger les lignes, de développer ces compétences, c'est d'avoir des formats de formations beaucoup plus introspectifs.* » nous dit une directrice du développement RH. Ici il faut donc attendre que les mentalités évoluent pour que le développement des compétences socio-émotionnelles soit plus facilement et plus largement accepté par les managers et les collaborateurs. La prise de conscience générale de la nécessité de refondre les modèles managériaux et l'envie des managers de se développer et de faire les choses différemment peuvent constituer des signes avant-coureurs de cette évolution. Enfin la crise de la COVID-19, ayant fait entrer l'intimité des gens dans la vie professionnelle et atténuant ainsi la frontière entre la sphère privée et la sphère professionnelle, pourrait jouer un rôle d'accélérateur dont les RH pourraient bénéficier.

Nous constatons donc qu'en raison de nombreux freins, les neurosciences ne peuvent pas s'imposer dans toutes les organisations. Dès lors, avant de se lancer dans cette approche scientifique, il importe de considérer le contexte organisationnel et ses composantes.

Validation de notre hypothèse :



d) Hypothèse 4

Révolutionnaires pour les uns, effet de mode pour les autres, les neurosciences représentent un apport pour renforcer les compétences managériales clés.

Nous avons montré précédemment que les neurosciences ne constituaient pas des apports foncièrement innovants mais plutôt complémentaires aux théories existantes, les corroborant, les précisant, les infirmant parfois. Peut-on alors les considérer comme révolutionnaires ? Ne serait-ce que par les techniques utilisées et les théories qu'elles affichent ? Et constituent-elles réellement une révolution pour le management au regard de la nouvelle façon de penser et du paradigme qu'elles proposent ? Les témoignages recueillis nous amènent à relativiser ces questionnements. Les chercheurs nous rappellent ainsi que cette discipline pouvait être considérée comme révolutionnaire dans les années 2000 au moment où des découvertes et des avancées technologiques majeures ont été faites. Depuis, les théories neuroscientifiques nourrissent de nombreuses disciplines. Quant à savoir si les neurosciences proposent une révolution managériale, les sondés de notre questionnaire répondent positivement à 66% (graphique n°7), même si une grande majorité les considère complémentaires aux autres approches (86%, graphique n°7). Révolution managériale ou pas, il n'en reste pas moins que les neurosciences n'impliquent pas de faire table rase des théories et pratiques précédentes.

Cet intérêt pour les neurosciences appliquées au milieu de l'entreprise s'apparente-t-il à un effet de mode ? Ici encore les réponses collectées lors de notre enquête nous ont éclairés. La grande majorité de nos interviewés mettent en avant la démarche contemporaine consistant à connecter la science à l'entreprise, et plus précisément les sciences cognitives « *qui ont le vent en poupe depuis cinq ans* » précise une chercheuse dans cette même discipline. Ce faisant, « *elles nous confrontent à une réalité, cet effet de mode ne pourra plus disparaître, il n'y aura pas de retour en arrière* », nous dit une consultante. Que ce soit dans les résultats du questionnaire et dans nos entretiens, pour nos répondants, les neurosciences ne relèvent pas d'un effet de mode.

Plutôt que de révolution ou d'effet de mode, nous choisissons de parler d'évolution, une évolution des savoirs. Les neurosciences apportent un nouvel éclairage au monde de l'entreprise, se posant comme une discipline supplémentaire qui accompagnerait de manière complémentaire d'autres champs d'expertise tout en les revisitant. Un consultant n'hésite pas à nous rappeler que révolution ou effet de mode, ce n'est pas le sujet : « *Quand un nouveau terrain de jeu apparaît, si on l'aborde avec précaution, si on l'analyse à travers d'autres choses, à travers d'autres grilles, cela est intéressant. Alors il faut se demander : qu'est-ce que cela révèle ? qu'est-ce qu'on peut en tirer ? qu'est-ce qui en restera ? Dans tous les cas il faut explorer. L'innovation est d'abord un effet de mode. L'important, ce n'est pas de savoir si c'est un effet de mode ou une révolution, l'important c'est d'explorer.* ».

Notre recherche montre qu'une évolution de notre modèle managérial actuel est nécessaire, et que ce dernier ne peut plus faire l'économie des compétences socio-émotionnelles. Les neurosciences, permettant de les développer, pourraient donc être considérées comme un support à ce changement, en particulier grâce à la caution scientifique qu'elles apportent. C'est d'ailleurs ce que révèle les résultats de notre enquête tant quantitative que qualitative. Pour la moitié des répondants au questionnaire, les neurosciences pourraient servir de caution scientifique (graphique n°7). Dans nos entretiens, plutôt qu'une caution, l'approche scientifique apparaît comme un facteur d'intérêt. Mais ce cautionnement ou cette attirance peut être à double tranchant. C'est d'ailleurs ce sur quoi certains spécialistes interrogés nous alertent, comme le formule un docteur en psychologie cognitive : « *Attention à ne pas utiliser le crédit scientifique, ce n'est pas la baguette magique. Il faut trouver un équilibre entre les*

connaissances. Les données scientifiques ne doivent pas être parachutées dans le monde réel. Il faut être attentif, avoir l'esprit critique et faire le tri, même si on n'est pas suffisamment armé. ». Néanmoins, une fois cette mise en garde prise en compte, il apparaît que cette caution ou approche scientifique pourrait bien être un atout pour convaincre certains dirigeants réfractaires ou sceptiques.

Là encore certains témoignages de professionnels RH nous éclairent : « cela permet de parler le même langage », ou encore « l'apport scientifique et chiffré c'est hyper important » nous rapporte la même directrice du développement RH qui évoquait le court-termisme et l'obsession du ROI (Return On Investment = Retour Sur Investissement) de certains dirigeants. D'autres interviewés soulignent que cette caution pourrait aider à légitimer les actions des professionnels RH sur l'intelligence émotionnelle notamment et à les faire ainsi gagner en crédibilité.

Par ailleurs, à l'instar de la caution scientifique, l'intérêt pour les neurosciences pourrait-il constituer un atout pour les DRH ? Malgré le consensus actuel sur la nécessité de faire évoluer les modèles managériaux, nous avons précédemment noté que le management dans certaines organisations pouvait résister à la notion d'intelligence émotionnelle. Si les neurosciences peuvent simplement permettre de renforcer l'importance des compétences socio-émotionnelles, en s'appuyant sur une caution scientifique ou en surfant sur un effet de mode, cela peut suffire à rendre les neurosciences utiles. D'ailleurs, si les neurosciences rencontrent un tel succès, même lorsqu'elles sont transposées dans le monde du travail, c'est parce qu'elles sont relatives à l'être humain. « Elles donnent une grille de lecture sur soi. Et ça, cela intéresse tout le monde. L'avantage des neurosciences est que cela ne parle pas que du travail, cela parle à tout le monde. », nous dit un consultant. En ce sens, les neurosciences sont pertinentes pour mettre en avant les compétences clés des managers d'aujourd'hui et de demain.

Alors représentent-elles LA solution ? La faisabilité et l'impact d'une approche neuroscientifique en entreprise rencontrent de nombreux freins comme nous l'avons vu. Il n'en demeure pas moins qu'elles restent pertinentes, constituant « un supplément de connaissances qui s'ajoutent à la philosophie, au management, à la sociologie ...etc., à toutes ces autres disciplines. », comme le souligne un consultant. Toutefois, « même si c'est un sujet intéressant, il ne faut pas l'intégrer systématiquement à toutes les formations. C'est un sujet qui doit être injecté sans que ça vienne comme un cheveu sur la soupe et sans que ça fasse quelque chose qui change tout. », rappelle un professionnel RH. Alors, avant de vouloir diffuser l'approche neuroscientifique, il faut prendre en compte l'organisation dans son ensemble et toutes ses composantes, ou encore l'acteur et le système comme dit Crozier. Ainsi un directeur RH ajoute : « Ces démarches doivent se faire fonction d'un contexte et d'une analyse. (...) Il n'y a pas de 'one best way'. ».

Toutefois et en conclusion, **même si elles ne peuvent être la seule réponse, les neurosciences proposent une évolution et une approche pertinente pour mettre en avant et renforcer les compétences clés des managers d'aujourd'hui et de demain.**

Validation de notre hypothèse :



Tout en répondant à nos questions, notre enquête confirme l'intérêt et l'apport des neurosciences pour le management. S'il ne s'agit pas de faire table rase du passé, cette nouvelle discipline constitue un complément intéressant et pertinent aux théories existantes et il serait dommage de la négliger. Elle met aussi en lumière des freins importants à l'application des neurosciences dans les entreprises. Forts de tous ces enseignements et du cheminement que nous avons réalisé, nous souhaitons proposer aux professionnels RH quelques pistes de réflexion sur l'usage des neurosciences.

D) PISTES DE REFLEXION POUR LES PRATICIENS RH D'AUJOURD'HUI

De la même manière que les travaux sur l'Intelligence artificielle ont pu faire émerger le concept de réalité augmentée, notre recherche et nos constats nous amènent à penser que les neurosciences peuvent permettre l'émergence d'une DRH augmentée, une DRH qui utiliserait les neurosciences pour comprendre et traiter des thématiques RH essentielles à l'environnement actuel mais aussi futur : promouvoir de nouvelles compétences, promouvoir de nouveaux comportements.

a) Promouvoir de nouvelles compétences pour les managers : focus sur l'impertinence raisonnée

L'un des rôles des DRH aujourd'hui consiste à innover, créer de la valeur, proposer des approches disruptives. Nous avons pu aborder à travers nos lectures, nos discussions et nos entretiens, des concepts inspirés des sciences cognitives, en particulier s'agissant des compétences socio-émotionnelles. Le concept d'« *impertinence raisonnée* »⁹⁴ décrit par Emmanuelle Joseph-Dailly a particulièrement résonné en nous par son à-propos, son approche justement alternative et les potentialités d'application concrète au sein des organisations dans le contexte de transformation que nous connaissons actuellement. De plus, ce concept fait écho au management interculturel qui nous a enthousiasmé lors du séminaire conduit par Philippe Pierre PhD pendant notre MBA.

Liée à la neuroplasticité et à l'agilité intellectuelle, l'impertinence raisonnée doit nous pousser à réfléchir en dehors du cadre, à faire preuve d'esprit critique. C'est cette même neuroplasticité qui favorise la capacité à désapprendre, inscrit l'opportunité de revenir en arrière, au droit à l'erreur, à penser ce qui n'existe pas et à tracer de nouveaux sillons comme autant de nouveaux circuits neuronaux.

Selon Emmanuelle Joseph-Dailly (Joseph-Dailly, Dirigeants, managers : misez sur les profils impertinents , 2020) : « *L'impertinence, c'est ce qui n'est pas approprié ou pas souhaitable, ce que l'on n'a pas envie de voir ou d'entendre. Une fausse route, une absence de bon sens.* » Or comme elle le souligne : « *en entreprise, l'impertinence est loin d'être une absence de pertinence. Il faut une dose d'effronterie, de hardiesse, pour être créatif. Et plus encore, pour être disruptif.* ».

Cependant l'impertinence doit être encadrée, raisonnée : « *De l'exosquelette au Bitcoin en passant par Uber, toutes les inventions qui ont cassé les codes pour nous offrir des modèles auxquels nous n'avions pas pensé jusqu'alors ont eu une forme d'impertinence. Mais une impertinence raisonnée, qui leur a permis avec un temps d'avance de hacker les systèmes de pensée, comme les schémas établis. L'impertinence raisonnée serait-elle cette courroie de*

⁹⁴ (Joseph-Dailly & Rouhan, Les neurosciences vont-elles révolutionner le management ?, 2021)

transmission entre rationalité et intuition, qui permettrait d'oser casser les schémas normatifs, sans (trop) se soucier de l'ordre établi ? »

En étant raisonnée, l'impertinence évitera l'arrogance et parviendra à bousculer le système, à le tordre sans le casser et deviendra alors disruptive, innovante si elle est déployée avec précaution, de manière à ne pas créer de nouveaux troubles chez les collaborateurs. Les neurosciences nous expliquent en effet combien les émotions comme la peur, le stress généré par la nouveauté ou encore le changement peuvent paralyser les transformations.

Devant les enjeux de transformation actuels et à venir auxquels sont confrontés les DRH, ces approches alternatives sont créatrices de valeur. De la même manière que la réalité augmentée permet d'ajouter des filtres, des informations pertinentes, de mettre en valeur l'essentiel, une DRH augmentée pourra s'appuyer sur les neurosciences pour s'emparer des enjeux du moment : l'accompagnement des transformations, la prise de décision, le leadership, la confiance, le sens du collectif, l'intégration intergénérationnelle, etc.

b) Promouvoir de nouveaux comportements chez les managers : focus sur le manager gentilhomme

Nous l'avons déjà relevé, les compétences managériales clés les plus souvent citées, aussi bien dans notre questionnaire que lors des entretiens sont : confiance, intelligence émotionnelle, prise de décision et gestion du changement. Ce sont effectivement celles que les neurosciences permettent de développer, comme nous l'avons montré précédemment à travers la littérature.

Une partie de ces compétences critiques peut s'exprimer à travers le concept développé par Emmanuel Jaffelin⁹⁵ lorsqu'il parle d'un « *manager gentilhomme* », un manager à l'écoute de ses salariés, au service de leur épanouissement, mais aussi au profit de l'entreprise et de la société tout entière (Jaffelin, *Eloge de la gentillesse en entreprise*, 2015). Il considère la gentillesse comme une forme d'empathie, au même titre que le respect (empathie froide qui ne sous-entend pas l'entraide) et la sollicitude. La sollicitude constitue une empathie brûlante, visant à vouloir le bonheur des autres malgré eux. La gentillesse traduirait quelque chose de plus fort, une forme d'intelligence émotionnelle raisonnée : la personne gentille est à l'écoute de l'autre, mais il ne s'agit pas de l'aider contre son gré.

Un des praticiens interrogés dans le cadre de nos entretiens ne disait pas autre chose en évoquant, « *au-delà de l'empathie, il faut promouvoir la sympathie* », comme une dimension plus proactive et volontariste de bienveillance. En promouvant ces environnements positifs, la DRH augmentée permettra d'initier un cercle vertueux dans les organisations qui s'appuiera sur les caractéristiques des neurones miroirs notamment.

Dans son livre « *Petite philosophie de l'entreprise* » (Jaffelin, 2012), Emmanuel Jaffelin développe sa thèse selon laquelle l'entreprise pourrait ouvrir les hommes du XXI^{ème} siècle à une sociabilité nouvelle. L'entreprise pourrait ainsi constituer une voie empruntée par l'humanité pour s'élever, le travail en entreprise devenant un moment de vivre ensemble. Tout comme dans son livre « *Eloge de la gentillesse en entreprise* » mentionné précédemment, où il ambitionne que le manager devienne ainsi un « *manager gentilhomme* », l'entreprise une sorte de « *tisserand du lien social* » et le travail le « *lieu de réconciliation entre richesse matérielle et noblesse spirituelle* ».

⁹⁵ Agrégé de philosophie et ancien diplomate, Emmanuel Jaffelin, né le 2 novembre 1963, est un professeur de philosophie français, également écrivain, conférencier et consultant.

Dans la même lignée, Didier Aït⁹⁶ dresse ainsi le portrait du « *manager gentil* » au XXI^{ème} siècle (Aït, 2021) où « le « *manager gentil* » est un architecte des systèmes sociaux, capable de favoriser l'éclosion de nouvelles dynamiques d'innovation et de collaboration entre les individus. (...) Humaniste managérial, il manage par la confiance et non par la peur. Sa valeur cardinale étant « l'Homme comme valeur suprême ». (...) Concrètement, il va gérer ses équipes en encourageant la prise d'initiatives venant de la base, ainsi que les expérimentations locales (ateliers) abordant ici le concept déjà abordé du droit à l'erreur. »

Malgré une présentation qui peut sembler utopiste, on ne peut manquer de retrouver ici des éléments favorables au développement des équipes démontrés par les neurosciences. Les DRH doivent répondre au simple besoin de sécurité psychique des collaborateurs qui est une attente de plus en plus forte de la part de ces derniers et en particulier chez les plus jeunes. Nous avons vu que les neurosciences y apportent des réponses, le manager gentilhomme en est une.

c) Participer à l'évolution des organisations : focus sur l'environnement organisationnel

Selon nous, les neurosciences peuvent également apporter beaucoup à ces DRH augmentées. Tout comme les apports de la réalité augmentée ne modifient pas la réalité elle-même, les neurosciences constituent non pas une amélioration des organisations mais sont complémentaires et offrent une approche différenciante aux DRH.

Les neurosciences **peuvent dès lors représenter un support clé pour la DRH**. Tout d'abord, elles peuvent fournir une base scientifique à des intuitions sur le développement des salariés. Ensuite elles lui apportent des outils pour favoriser un environnement facilitant les interactions et respectueuse des individus. Citons pour l'illustrer l'un des enjeux clés pour leurs équipes : celui de l'engagement et de la motivation.

Ainsi les travaux sur les neurones miroirs montrent les bénéfices d'un collectif positif qui constitue un facteur d'engagement et de satisfaction. Intégrer un écosystème favorable au développement des compétences de l'individu permet d'une part de renforcer les bénéfices démontrés par la neuroplasticité sur les capacités d'apprentissage et d'intégration continues, d'autre part d'y trouver une source de motivation intrinsèque qui, comme nous l'avons évoqué plus haut, est source de plus d'efficacité.

Dans le domaine du management de la performance, comme l'ont démontré David Rock et al. (Rock, David, & Jones, 2014), le système neuronal et hormonal humain réagit aux feedbacks négatifs comme face à une menace. Mettre en place un système limitant cette sécrétion d'hormone du stress (sérotonine), est déterminant pour encourager, à l'inverse, la sécrétion de dopamine par des feedbacks positifs. L'organisation se doit donc de développer une culture du feedback d'encouragement au sein de son équipe managériale. De la même manière, les organisations qui prendront plus en compte les émotions amélioreront les relations interpersonnelles et participeront ainsi à la création d'un environnement plus favorable.

Enfin, les travaux de Liebermann sur les conséquences psychiques de la douleur sociale précédemment évoqués vérifient que « l'homme est un animal social ». Ils apportent un éclairage de l'impact de certaines décisions managériales sur le sentiment de sécurité

⁹⁶ Didier Aït est expert dans le management des systèmes d'information, et consultant depuis plus de 15 ans. Il a fondé IA Praxis, cabinet de conseil spécialisé en Intelligence Artificielle et en management pour accompagner les PME-PMI/ETI dans leur transformation numérique et les aider à élaborer une stratégie qui prend en compte les défis technologiques présents et à venir. Diplômé de l'École supérieure de commerce de Toulouse (TBS) Exécutive MBA management consulting, il intervient aussi en tant que conférencier sur le thème du malaise du chef d'entreprise face à l'IA.

psychique des salariés, dans le cadre de la gestion du changement par exemple. En cela, la mise en place de conditions propices à la réalisation d'une collaboration efficace au sein de l'organisation, comme le feedback bienveillant, le collectif positif ou encore la sécurité psychologique, (dont nous avons cité quelques exemples ci-dessus) est nécessaire. De la même manière il n'est plus possible de faire l'impasse sur les émotions des individus.

Conclusion

Au fil de notre exploration, notre conviction de l'intérêt de ce sujet complexe s'est renforcée et notre envie d'en tirer un à un les fils s'est accrue, intrigués que nous étions par les potentiels trésors que nous ne manquerions de trouver pour le management dans les neurosciences. Nous avons entendu parler de révolution pour le management, de neuromanagement et étions curieux de découvrir ces innovations.

A l'issue de notre étude, nous pouvons affirmer que les neurosciences ne sont pas révolutionnaires mais complémentaires aux sciences sociales. Elles apportent une confirmation scientifique à des approches plus empiriques et viennent même parfois renverser des théories existantes. S'il est aujourd'hui encore tôt pour en user de façon systématique, il reste encore beaucoup à découvrir.

Dans un monde sans cesse en accélération et où les entreprises sont confrontées régulièrement à de nouveaux enjeux, le rôle des DRH s'est particulièrement étoffé. Les neurosciences représentent clairement un atout pour les aider. Néanmoins de nombreux freins demeurent, que ce soient le temps, le questionnement opérationnel ou l'acceptabilité. Pour autant, il nous est apparu lors de nos entretiens que plusieurs organisations avaient des approches déjà inspirées ou dérivées des neurosciences. Ainsi notre enquête confirme que les neurosciences, même s'il n'y a pas de « *one size fits all* » ou de « *one best way* », peuvent s'imposer comme des approches complémentaires qui doivent avant tout être adaptées au contexte spécifique de chaque organisation, de son actualité et de sa maturité.

S'il n'existe pas de solution unique, il ressort de notre étude un consensus à propos des besoins de compétences comportementales autour du pilotage des transformations, de la prise de décision, du leadership et d'un environnement positif. Or, ce sont bien sur ces compétences que les neurosciences mettent un coup de projecteur et en cela, elles contribuent au développement du management.

Si les neurosciences confirment parfois des théories existantes (les découvertes neuroscientifiques liées à la neuroplasticité et les neurones miroirs notamment), elles en changent souvent la perspective et proposent un nouveau prisme d'analyse pertinent pour le renouvellement de notre modèle managérial.

Tout en pouvant se targuer d'une approche scientifique pour le développement des compétences humaines au profit des organisations, les neurosciences ouvrent de nouvelles perspectives pour de nouveaux comportements comme le manager gentilhomme ou l'impertinence raisonnée.

Pour toutes ces raisons, les neurosciences constituent un atout formidable pour les DRH, en leur permettant de comprendre comment elles pourraient agir plus efficacement. Leur utilité et leur efficacité seront optimisées si le contexte de l'organisation le permet et si cette dernière a atteint un degré de maturité suffisant. Pour ces DRH qui ont l'opportunité d'être en pointe, il est nécessaire d'exploiter ces filons. Les organisations et les collaborateurs attendent d'elles qu'elles accompagnent la transformation, redonnent du sens au collectif, développent le capital humain, appuient une culture apprenante le cas échéant. Nous avons vu en quoi les neurosciences peuvent les aider dans ces missions.

Au même titre que les découvertes de la boussole et du gouvernail ont rendu possible l'exploration maritime et la découverte de *terrae incognitae*, il a fallu aussi le courage de navigateurs, la vision des cartographes et le financement de certains mécènes. Les DRH, qui en ont la possibilité, accompagnées des neuroscientifiques, des consultants, et soutenues par leurs dirigeants pourraient être les Vasco de Gama, les Magellan, les Christophe Colomb des

neurosciences dans l'entreprise et ouvrir encore de nouvelles voies. Pour cela, elles devront faire preuve d'audace, de confiance, de résilience, braver bien des dangers et oppositions. Ce faisant, elles alimenteront le cycle vertueux qui stimulera un approfondissement des recherches et donc de nouvelles découvertes qui feront émerger elles-mêmes de nouvelles pratiques, et ainsi découvrir le nouvel eldorado du management.

Table Des Annexes

Annexe 1 : Questionnaire d'entretien quantitatif

Annexe 2 : Questionnaire d'entretien qualitatif

Annexe 3 : Bibliographie

ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE D'ANALYSE QUANTITATIF

1. D'après vous, quelles sont les compétences clés pour le management aujourd'hui ? (possibilité de sélectionner plusieurs réponses)

- Intelligence émotionnelle / Empathie
- Confiance
- Prise de décision
- Leadership éthique
- Gestion du changement
- Coaching / Développement des équipes
- Agilité
- Orientation résultat
- Capacité à inspirer
- Créativité

2. Selon vous, dans quelle mesure les pratiques de management ont-elles besoin d'évoluer ?

(1 étoile = pas d'évolution du tout, 5 étoiles = évolution très forte nécessaire)

 **L'apport éventuel des neurosciences**

3. Prêtez-vous de l'intérêt aux neurosciences ?

Oui / Non

4. Que pensez-vous des affirmations suivantes ?

	Totalement en désaccord	Plutôt en désaccord	Ni d'accord ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Les neurosciences constituent une révolution pour le management					
Les apports des neurosciences permettraient une évolution des pratiques managériales					
Les neurosciences constituent un bon complément à d'autres pratiques/ méthodologies pour développer les compétences managériales (type "softskills")					
Les neurosciences donnent une caution scientifique à des pratiques managériales déjà connues					
Les neurosciences appliquées au management représentent un effet de mode					
Les neurosciences n'apportent rien au management					

5. Selon vous, y a-t-il des freins à l'application des neurosciences pour le développement des compétences managériales dans votre entreprise ?

Oui/Non

6. Quels sont ces principaux freins selon vous ? (plusieurs réponses possibles)

- Approche trop intellectuelle
- Manque de mise en application pratique future
- Risque de dérive déontologique
- Pas assez concret
- Manque de maturité de mon organisation
- Peur d'une dérive déterministe

7. Seriez-vous prêt à vous appuyer sur les apports des neurosciences pour faire évoluer les pratiques managériales ?

Oui/Non/Peut-être

8. Classez les raisons de votre intérêt en allant de celle qui a le PLUS d'intérêt à celle qui en a le MOINS (1er = le plus important)

- Approche innovante
- Curiosité
- Légitimité scientifique
- Je l'ai expérimenté, ça fonctionne
- Conseillé par mon écosystème
- Tout le monde en dit/écrit du bien

9. Classez les raisons de votre désintérêt en allant de celle qui a le PLUS d'impact à celle qui en a le MOINS (1er = le plus important)

- Pas assez de recul
- Peur des abus (déterminisme, déontologie)
- Trop intellectuel
- Pas d'application concrète
- Pas de besoin
- Charlatanisme

10. Dans quelle mesure recommanderiez-vous aux professionnels des ressources humaines (DRH, RRH...) d'intégrer les neurosciences aux pratiques managériales ?

0 (pas du tout) – 10 (incontestablement)

 **Eléments de profil**

11. Etes-vous ?

- Praticien RH (DRH, RRH, Learning & Development, Gestionnaire RH...)
- Consultant en neurosciences
- Manager opérationnel ou fonctionnel
- Décideur (membre de Comex, Copil...)
- Consultant n'utilisant pas les neurosciences
- Autre

12. Votre organisation est-elle ?

- Une Start-Up
- Une PME (moins de 250 personnes)
- Une ETI (de 250 à 5000 personnes)
- Un Groupe national
- Un Groupe international

13. Quelle est la culture dominante de votre organisation ? (ex : Anglo-saxonne, multiculturelle...)

14. Quelle phase connaît votre organisation actuellement ?

- Croissance
- Développement
- Maturité
- Transformation
- Déclin

ANNEXE 2 : QUESTIONNAIRE D'ANALYSE QUALITATIF

Il s'agit de donner une trame simple avec les points clés à aborder et des exemples de questions à poser, au fil de la discussion, celui d'entre nous qui conduit l'entretien adapte ses questions et oriente les échanges en fonction de son interlocuteur.

I - GUIDE D'ENTRETIEN POUR LES PRATICIENS RH

Introduction :

Nous nous présentons individuellement, le groupe mémoire, le contexte du mémoire et du MBA, nous remercions notre interlocuteur du temps qu'il nous consacre, nous rappelons que l'entretien ne dépassera pas 1h, nous nous assurons de sa disponibilité et précisons le rôle que chacun de nous deux joue durant l'entretien (l'un prend des notes pendant que l'autre conduit l'entretien).

« Nous réalisons un mémoire sur les soft skills clés pour le management et les différentes manières de les développer et souhaitons vous interroger, en tant qu'expert praticien sur les enjeux, les retours d'expérience et les bonnes pratiques que vous pourrez partager avec nous »

Il nous paraissait intéressant de ne pas aborder directement le thème de notre sujet mais de passer par les compétences clés pour y venir.

Question 1 : Carte d'identité de la structure : Secteur / Taille (nombre de collaborateurs) / Type d'Organisation / Culture / Cycle de vie / Stratégie de l'entreprise

Question 2 : « D'après-vous quelles sont les compétences clés (soft-skills) nécessaires aux managers d'aujourd'hui et de demain ? »

L'objectif était de faire citer sans influencer.

Pour chaque élément donné, creuser ce que cela signifie pour notre interlocuteur - Par exemple s'il dit "l'intelligence émotionnelle", lui demander concrètement ce que cela veut dire pour lui.

Ex : l'intelligence émotionnelle, la coopération, la capacité à convaincre, le leadership et l'influence, l'agilité, la capacité à décider, l'écoute et l'empathie, le feedback...

Question 3 : « Pourquoi ? Comment les nourrissez-vous ? Quel serait le top 3 au regard de la stratégie ? »

L'objectif était de cibler sur l'essentiel et d'identifier les pratiques et usages au sein de l'entreprise, de contextualiser.

Question 4 : « Parmi ces compétences, lesquelles diriez-vous qu'elles sont acquises dans votre entreprise ? Comment ont-elles été acquises ? »

L'objectif était d'aborder le niveau d'avancement, de maturité, quels enseignements ils tiraient des déploiements passés et si les neurosciences ou des méthodes inspirées d'elles existaient déjà dans l'entreprise.

Si usage des neurosciences : rentrer dans le détail (objectifs, mise en œuvre, résultats, retour d'expérience)

Si méthodes plus traditionnelles : quel retour d'expérience, existait-il des solutions alternatives ?

Question 5 : « Quelles sont les compétences managériales qui restent à maîtriser / qui sont complexes à développer ?

Que mettez-vous en place ou qu'avez-vous prévu de mettre en place pour les développer ?

Sur quels outils et méthodes vous appuyez-vous ? Quels freins à la mise en place rencontrez-vous ? Qu'est-ce qui vous manque ?

L'objectif, toujours en suivant le fil des compétences, est de venir sur les problèmes rencontrés, les difficultés de mise en œuvre, voire de planification, d'identifier et d'approfondir les premiers freins.

Question 6 : « Qu'est-ce que les Neurosciences vous évoquent ? Qu'en pensez-vous ? Quel pourrait être l'attrait dans votre entreprise ? Quels freins vis-à-vis de cette approche ? »

Donner des exemples illustrés de l'usage des NS

Ouvrir sur ce qui existe

C'est à ce moment que nous dévoilons le sujet central de notre entretien, un nouvel échange démarre. Nous ouvrons la discussion sur les apports des neurosciences, et cherchons à savoir quel est l'intérêt perçu, quels sont les freins à priori ou expérimentés le cas échéant.

Conclusion :

Avant de conclure et de remercier notre interlocuteur, nous lui demandons s'il souhaite aborder d'autres points sur ce sujet et s'il peut nous orienter vers d'autres personnes intéressées par cette thématique.

II - GUIDE D'ENTRETIEN POUR LES CONSULTANTS / CHERCHEURS

Introduction :

Nous nous présentons individuellement, le groupe mémoire, le contexte du mémoire et du MBA, nous remercions notre interlocuteur du temps qu'il nous consacre, nous rappelons que l'entretien ne dépassera pas 1h, nous nous assurons de sa disponibilité et précisons le rôle que chacun de nous deux joue durant l'entretien (l'un prend des notes pendant que l'autre conduit l'entretien).

« Nous réalisons un mémoire sur les soft skills clés pour le management et les différentes manières de les développer et souhaitons vous interroger, en tant qu'expert en conseil sur les enjeux, les retours d'expérience et les bonnes pratiques que vous pourrez partager avec nous. Nous vous remercions par avance pour le temps que vous nous consacrez »

Il nous paraissait intéressant de ne pas aborder directement le thème de notre sujet mais de passer par les compétences clés pour y venir. On verra que dans le cas des consultants le sujet apparaît plus tôt que pour les praticiens RH, en particulier s'agissant des consultants ou chercheurs spécialisés en neurosciences.

Question 1 : Carte d'identité de la structure : Historique / Taille (nombre de collaborateurs) / Approche / Type de clients / Stratégie

Question 2 : « D'après-vous quelles sont les compétences clés (soft-skills) nécessaires aux managers d'aujourd'hui et de demain ? »

L'objectif était de faire citer sans influencer.

Pour chaque élément donné, creuser ce que cela signifie pour notre interlocuteur - Par exemple s'il dit "l'intelligence émotionnelle", lui demander concrètement ce que cela veut dire pour lui.

Ex : l'intelligence émotionnelle, la coopération, la capacité à convaincre, le leadership et l'influence, l'agilité, la capacité à décider, l'écoute et l'empathie, le feedback...

Le guide diverge ici, selon que notre interlocuteur est spécialisé en neurosciences ou non.

🚦 Consultants / chercheurs spécialisés en neurosciences :

Question 3A : « Quel a été votre parcours ? Qu'est-ce qui vous a amené au conseil / à la recherche ? Qu'est-ce qui vous a conduit à vous intéresser aux neurosciences ? Pour quelle raison avez-vous pris cet angle ? »

L'objectif était d'identifier plus précisément le profil de notre interlocuteur, comprendre son parcours et ses motivations.

Question 4A : « Comment définissez-vous les neurosciences ? »

L'objectif était d'échanger sur sa vision des neurosciences, ce qu'elles recouvrent, quelles frontières il leur donne.

Question 5A : « Quelles sont d'après-vous les apports des neurosciences pour le management ? D'après-vous quel est l'intérêt pour les DRH de s'intéresser aux neurosciences ? »

L'objectif était d'identifier en quoi les neurosciences paraissent différenciantes, en quoi elles servent les intérêts spécifiques des DRH.

Question 6A : « Quels sont les besoins de vos clients / contacts ? A quels besoins est-ce que les neurosciences répondent ? Quelle est leur réaction face aux neurosciences ? Est-ce qu'ils connaissent ? Quels sont les retours de vos clients ? Sur quelle population cela a-t-il été déployé ? »

L'objectif était de préciser dans quels contextes il avait été fait appel aux neurosciences, pour répondre à quels besoins, auprès de quelle population et quel retour d'expérience il pouvait en être fait.

Question 7A : « Quelle est la valeur ajoutée des neurosciences pour compléter les approches traditionnelles (ou inversement) ? »

L'objectif était d'aborder la question de la complémentarité ou de l'indépendance des méthodes entre elles, de voir si les consultants présentaient les neurosciences comme la solution ultime par exemple.

Question 8A : « Comment voyez-vous les choses évoluer en la matière ? Pensez-vous que les neurosciences remplaceront les approches traditionnelles, seront-elles complémentaires ou disparaîtront-elles ? »

L'objectif était de discuter de l'avenir des neurosciences au sein des entreprises, mais également d'identifier si notre interlocuteur les voyait comme un effet de mode, une révolution, une solution durable...

Consultants non spécialisés en neurosciences :

Question 3B : « Quel a été votre parcours ? Qu'est-ce qui vous a amené au conseil ? Quelle est votre approche ? Avez-vous une approche hybride (voir si ça inclut les neurosciences) ? Pour quelle raison avez-vous pris cet angle ? »

L'objectif était d'identifier plus précisément le profil de notre interlocuteur, comprendre son parcours et ses motivations, s'il n'utilise pas (même un peu) les neurosciences.

Question 4B : « Quels sont les besoins de vos clients ? »

L'objectif était de préciser dans quels contextes notre interlocuteur intervient, pour répondre à quels besoins, auprès de quelle population et quel retour d'expérience.

Question 5B : « Comment définiriez-vous les neurosciences ? Qu'en pensez-vous ? Vous en inspirez-vous ? »

L'objectif était d'échanger sur sa vision des neurosciences, ce qu'elles recouvrent, quelles frontières il leur donne.

Question 6B : « Pensez-vous que vos clients puissent être intéressés par les neurosciences ? Qu'est ce qui manque aux neurosciences pour être pertinentes ? »

L'objectif était de questionner sur l'opportunité des neurosciences, des freins perçus de ce côté-ci de l'écosystème (pour voir s'ils sont différents).

Question 7B : « Vous sentez vous concurrencé par des confrères qui ont une approche utilisant les neurosciences ? Y-at-il des apports différents ? Etes-vous sur les mêmes cibles / objectifs ? Comment voyez-vous la concurrence des approches neuroscientifiques ? »

L'objectif était d'échanger plus précisément sur l'appréhension de cette « nouvelle » offre, de la cohabitation, des avantages concurrentiels, des compléments potentiels.

Question 8B : « Comment voyez-vous les choses évoluer en la matière ? Pensez-vous que les neurosciences remplaceront les approches traditionnelles, seront-elles complémentaires ou disparaîtront-elles ? »

L'objectif était de discuter de l'avenir des neurosciences au sein des entreprises, mais également d'identifier si notre interlocuteur les voyait comme un effet de mode, une révolution, une solution durable...

Conclusion commune :

Avant de conclure et de remercier notre interlocuteur, nous lui demandons s'il souhaite aborder d'autres points sur ce sujet et s'il peut nous orienter vers d'autres personnes intéressées par cette thématique.

ANNEXE 3 : BIBLIOGRAPHIE

• Articles de Revues Académiques

- Abrahamson , E. (1996). Management fashions. *Academy of Management Review*, pp. 254-285.
- Arvey, M. B. (1994). Genetic Influences on job satisfaction and work values. *Personality and Individuals differences*, pp. 21-33.
- Ashkanasy, N. M., H., H. R., & Huy, Q. N. (2016, 12). Integrating Emotions and Affect in Theories of Management. *Academy of Management Review*, 42(2), pp. 175-189. Doi: 10.5465/amr.2016.0474
- Barsade, S., & Gibson, D. (2007). Why does affect matter in organizations? *Academy of Management Perspectives*, 21, pp. 36-59.
- Becker, W., & Cropanzano, R. (2010). Organizational Neurosciences: the promise and prospects of an emerging discipline. *Journal of Organizational Behavior*, 31, pp. 1055-1059.
- Becker, W., Cropanzano, R., & Sanfey, A. (2011). Organizational Neuroscience: taking organizational theory inside the neural black Box. *Journal of Management*, 37(4), pp. 933-961.
- Belmouffeq, B. (may 2020). Quality of life at work (QWL) and performance. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science (IJAEMS)*, pp. 194-207.
- Bono , J., & Ilies, R. (2006). Charisma, positive emotions and mood contagion. *The Leadership Quarterly*, 17, pp. 317-334.
- Boyatzis, R., Passarelli, A., Koenig, K., Lowe, M., Mathew, B., Stoller, J., & Philips, M. (2012). Examination of the neural substrates activated in memories of experiences with resonant and dissonant leaders. *The Leadership Quarterly*, 23, pp. 259-272.
- Butler, M. J. (2015). Organizational cognitive neuroscience - potential (non-) implications for practice. *Leadership & Organization development Journal*, pp. 564-575.
- Butler, M. J., & Senior, C. (2007). Towards an Organizational Cognitive Neuroscience. *New York Academy Of Sciences*, 1118 : 1-17, p. 17. Doi: 10.1196/annals.1412.009
- Butler, M. J., O'Broin, H. L., Lee, N., & Senior, C. (2016). How Organizational Cognitive Neuroscience Can Deepen Understanding of Managerial Decision-making : A Review of the Recent Literature and Future Directions. (B. A. Management, Éd.) *International Journal Of Management Reviews*, 18, pp. 542-559. Doi: 10.1111/ijmr.12071
- Cacioppo, J., Bernston, G., & Nusbaum, H. (2008). Neuroimaging of a new tool in the toolbox of psychological science. *Current directions in Psychological Science*, 17, pp. 62-67.
- Cameron, K., Mora, C., Leutscher, T., & Calarco, M. (2011). Effects of Positive Practices on Organizational Effectiveness. *The Journal Of Applied Behavioural Science*, 47. Doi: 10.1177/0021886310395514
- Canessa, N., Gorini, A., Cappa, S., Piatelli-Palmarini , M., & Danna, M. (2005). The effect of social content on deductive reasoning: an fMRI study. *Humain Brap Mapp*, 26, pp. 30-43.

- Chapais, B. (1988). Pouvoir, alliances et politique: des primates à l'homme. *Anthropologie et sociétés*, 12, 13.
- Conger, J., & Kanungo, R. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks: CA: Sage.
- Eisenberger, N. (2006). Social Connection and rejection across the lifespan; a social cognitive neuroscience approach to developmental process. *Human Development*.
- Ernst, M., & Paulus, M.-P. (2005). Neurobiology of decision making: a selection review from a neurocognitive and clinical perspective. *Biological Psychiatry*, 58, pp. 597-604.
- Fehr, R., Fulmer, A., Awtrey, E., & Miller, J. A. (2017). The grateful workplace : a multilevel model of gratitude in organizations. *Academy Of Management Review*, 42, pp. 361-381.
- Feuerhahn, W., Mandressi, R., Ehrenberg, A., & Vidal, F. (2019). Les neurosciences sociales : un phénomène de société. *Revue d'Histoires Des Sciences Humaines*, 35, pp. 235-258. Doi: 10.4000/rhsh.4296
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. (1996). *Strategic Leadership : Top executives and their effects on organizations*. St Paul: West Publishing.
- Gazzaniga, M. (2008). *Human: the science behind what makes us unique*. New York: HarperCollins.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2001). *Primal leadership*. Boston : Harvard Business School Press.
- H., M. (1976). Planning on the left side and management on the right side. *Harvard Business Review*, 54, pp. 49-58.
- Hannah, S., Balthazard, P., Waldman, D., Jennings, P., & Thatcher, R. (2011). Antecedents and outcomes of leader self-complexity : A behavioral and neuroscientific investigation. *Journal of Applied Psychology*.
- Hedgcock, W., & Rao, A. (2009). Trade-off aversion as an explanation for the attraction effect : a functional magnetic resonance imaging study. *Journal of Marketing Research*, 46, pp. 1-13.
- Hills, J. (2014). Are your leaders brain-savvy, and why should you care ? (E. G. Limited, Éd.) *Strategic HR Review*, 13(1), pp. 11-15. Doi:10.1108/SHR-07-2013-0077.
- House, R., & Aditya, R. (1997). The social scientific study of leadership : Quo Vadis?. *Journal of Management*, 23, pp. 81-108.
- Hsu, M., Anen, C., & Quartz, S. (2008). The right and the good: Distributive justice and neural encoding of equity and efficiency. *Science*, 320, pp. 1092-1095.
- Huettel, S., Payne, J., Yoon, C., Gonzalez, R., Bettman, J., Hedgcock, W., & Rao, A. (2009). Integrating neural and decision sciences : convergence and constraints. *Journal of Marketing Research*, 46, pp. 14-24.
- Humphrey, R., Kellet, J., Sleeth, R., & Hartman, N. (2008). Research trends in emotions and leadership. Dans N. Ashkanasy, & C. Cooper, *Research companion to emotion in organizations*, pp. 455-464. Northampton, MA: Edward Elgar.
- Illes, J., & Bird, S. (2006). Neuroethics : a modern context for ethics in neuroscience. *Trends in Neurosciences*, 29, pp. 511-517.

- Jarvis, L. C. (2017). Feigned versus felt: feigning behaviors and the dynamics of institutional. *Academy of Management Review*, 42, pp. 306-333.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. New York : Farrar, Strauss and Giroux.
- Knutson, B., Rick, S., Wimmer, G., Prelec, D., & Lowenstein, G. (2007). Neural Predictors of purchases. *Neuron*, 53, pp. 147-156.
- Krueger, F., Barbey, A., McCabe, K., Strenziok, M., Zamboni, G., Solomon, J., Grafman, J. (2009). The neural bases of key competencies of emotional intelligence. *Proceeding of the National Academy of Sciences of United States of America*, pp. 22486-22491.
- Lebel, R. D. (2016, 02 26). Moving beyond fight and flight: a contingent model of how the emotional regulation of anger and fear sparks proactivity. *Academy Of Management review*, 42(2), pp. 190-206. Doi: 10.5465/amr.2014.0368
- Lieberman, M. D. (2007). Social Cognitive Neuroscience. *Annual Review of Psychology*, pp. 259-291.
- Lieberman, M. D. (2015). *Social: Why Our Brains Are Wired to Connect*. Oxford University Press.
- Lindebaum, D. (2013). Pathologizing the healthy but ineffective : some ethical reflections on using neuroscience in Leadership research. *Journal of Management Inquiry*, 22, pp. 295-305.
- Lord, R., & Maher, K. (1991). *Leadership and information processing; Linking perceptions, attributions and performance*. Boston: Unwin Hyman.
- Maguire, E., Gadian, D., & Frith, C. (2000). Navigation-related structural change in the hippocampi of taxi drivers. *Proc. Natl Acad. Sci usa*, pp. 4398-4403.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, pp. 370-396.
- Miller, M. C. (2012, 11 21). In praise of gratitude. (H. H. Publishing, Éd.) Récupéré sur <http://www.health.harvard.eduwww.health.harvard.edu>:
<http://www.health.harvard.eduwww.health.harvard.edu/blog/in-praise-of-gratitude-201211215561>
- Minas, R., Potter, R., Dennis, A., Bartlet, V., & Bae, S. (2014). Putting on thinking cap : using NeuroIS to understand information processing biases in virtual teams. *Journal of Management Information Systems*, pp. 49-82.
- Molenberghs, P., Prochilo, G., & Steffens, N. K. (2017, 09 1). The Neuroscience of Inspirational Leadership: The Importance of Collective-Oriented Language and Shared Group Membership. *Journal Of Management*, 43, pp. 2168-2194. Doi: 10.1177/0149206314565242
- Nicholson, N. (2005). Objections to evolutionary psychology: Reflections, implications and the leadership exemplar. *Human Relations*, 58(3), pp. 393-409.
- Parke, M., & Seo, M. (2016). The Role of Affect Climate in Organizational Effectiveness. *Academy of Management Review* (42), pp. 334-360. Doi: 10.5465/amr.2014.0424.
- Peterson, S., Balthazard, P., Waldman , D., & Thatcher, R. (2008). Neuroscientific implications of psychological capital: are the brains of optimistic, hopeful, confident, and resilient leaders different? *Organizational Dynamics*, 37, pp. 342-353.
- Pinker, S. (2002). *The blank slate : the modern denial of human nature*. New York: Viking.

- Raisman, G. (1969). Neuronal plasticity in the septal nuclei of the adult rat. *Brain Research*, pp. 25-48.
- Reicher, S., & Haslam, A. (2006, 03). Rethinking the psychology of tyranny: The BBC prison study. *British Journal Of Social Psychology*, 45, pp. 1-40. Doi: 10.1348/014466605X48998.
- Rizzolatti, G. (2008). The mirror system and its role in social cognition. *current opinion in neurobiology* 18, pp. 179-184.
- Roullet, B., & Droulers, O. (2014). Décision managériale et neuroscience : une nouvelle vision de la gouvernance?. Récupéré sur www.cairn.info: <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir.htm>
- Satpute, A., & Lieberman, M. (2006). Integrating automatic and controlled processing into neurocognitive models of social cognition. *Brain Research*, 1079, pp. 86-97.
- Senior, C., Lee, N., & Butler, M. (2011, 05-06). Organizational Cognitive Science. *Organization Science*, 22(3), pp. 804-815.
- Spell, C. S. (Décembre 2001). Management fashions: where do they come? Are they old wines in new bottles? *Journal of Management Inquiry*, 10(4), pp. 358-373.
- Tabibnia, G., Satpute, A., & Lieberman, M. (2008). The sunny side of Fairness - preference for fairness activates reward circuitry. *Psychological Science*, 19, pp. 339-347.
- Van Hoorekbeke, D. (2008, 04). La Gestion des émotions au travail : une revue vers une nouvelle conception du management. Récupéré sur www.cairn.info: <https://www.cairn.info/revue-humanisme-et-entreprise-2008-4-page-81.htm>
- Waegeman, A., Declerck, C., Boone, C., Van Hecke, W., & Parizel, P. (2014). Individual differences in self control in a time discounting task : an fMRI study. *Journal of Neuroscience, Psychology & Economics*, pp. 60-74.
- Wagner, N. F. (2003). the effect of ambulatory blood pressure of working under favourably and unfavourably perceived supervisors. *Occupational Environmental Medecine*, 60, pp. 468- 474.
- Waldman, D. A., Balthazard, P. A., & Peterson, S. J. (2011, 02). Leadership and Neuroscience: Can We Revolutionize the Way That Inspirational Leaders Are Identified and Developed? (A. o. Management, Éd.) *Academy of Management Perspectives*, 25(1), pp. 60-74. Récupéré sur <https://www.jstor.org/stable/23045036>
- Waldman, D., Balthazard, P., & Peterson, S. (2011). Social cognitive neuroscience and leadership. *The Leadership Quarterly*, 22, pp. 1092-1106.
- Waytz, A., & Mason, M. (2013, 07 et 08). Your Brain At Work. *Harvard Business Review*, pp. 102-112.
- Weber, B., & Huettel, S. (2008). The neural substrates of probabilistic and intertemporal decision making. *Brain Research*, pp. 104-115.
- Zahn, R., Moll, J., Paiva, M., Garrido, G., Krueger, F., Huey, E. D., & Grafman, J. (2009, 02). The Neural Basis of Human Social Values: Evidence from Functional MRI. (O. Academy, Éd.) *Cerebral Cortex*, 19, pp. 279-283. Doi: 10.1093/cercor/bhn080

- **Articles Divers de Presse**

5 clés pour mieux manager grâce aux neurosciences. (2019, Janvier 25). Récupéré sur [www.myhappyjob.fr](https://www.myhappyjob.fr/5-cles-pour-mieux-manager-grace-aux-neurosciences/): <https://www.myhappyjob.fr/5-cles-pour-mieux-manager-grace-aux-neurosciences/>

Comment devenir une organisation apprenante. (2020, Juillet 08). Récupéré sur [www.hbrfrance.fr](https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2020/07/30667-comment-devenir-une-organisation-apprenante/): <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2020/07/30667-comment-devenir-une-organisation-apprenante/>

Ce que les neurosciences nous apprennent sur le management. (2018, Décembre 26). Récupéré sur [www.bpifrance.fr](https://www.bpifrance.fr/A-la-une/Actualites/Ce-que-les-neurosciences-nous-apprennent-sur-le-management-45101): <https://www.bpifrance.fr/A-la-une/Actualites/Ce-que-les-neurosciences-nous-apprennent-sur-le-management-45101>

Comment les neurosciences s'emparent du monde de l'entreprise. (2019, Octobre 12). Récupéré sur [www.lesechos.fr](https://www.lesechos.fr/idees-debats/sciences-prospective/comment-les-neurosciences-semparent-du-monde-de-lentreprise-1139517): <https://www.lesechos.fr/idees-debats/sciences-prospective/comment-les-neurosciences-semparent-du-monde-de-lentreprise-1139517>

Comment s'appuyer sur les neurosciences pour bien manager ? (2020, Avril 10). Récupéré sur [www.dirigeant.fr](http://www.dirigeant.fr/idees/comment-sappuyer-sur-les-neurosciences-pour-bien-manager/): <http://www.dirigeant.fr/idees/comment-sappuyer-sur-les-neurosciences-pour-bien-manager/>

Dans la tête des managers formés aux neurosciences. (2019, Mai 7). Récupéré sur [www.capital.fr](https://www.capital.fr/votre-carriere/dans-la-tete-des-managers-formes-aux-neurosciences-1337483): <https://www.capital.fr/votre-carriere/dans-la-tete-des-managers-formes-aux-neurosciences-1337483>

Dans la tête des neuromanagers. (2019, Avril). Management, 113.

Des salariés étudiés comme des rats de labo'... pour le bien des neurosciences. (2019, Juin 7). Récupéré sur [www.capital.fr](https://www.capital.fr/votre-carriere/des-salaries-etudies-comme-des-rats-de-labo-pour-le-bien-des-neurosciences-1341192): <https://www.capital.fr/votre-carriere/des-salaries-etudies-comme-des-rats-de-labo-pour-le-bien-des-neurosciences-1341192>

Dirigeants, managers : misez sur les profils impertinents. (2020, Février 20) Par Joseph-Dailly, E. Récupéré sur [www.hbrfrance.fr](https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2020/02/29284-dirigeants-managers-misez-sur-les-profils-impertinents/): <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2020/02/29284-dirigeants-managers-misez-sur-les-profils-impertinents/>

Emotions et neurosciences : les dernières tendances du management. (2018, Décembre 17). Récupéré sur [www.capital.fr](https://www.capital.fr/votre-carriere/emotions-et-neurosciences-les-dernieres-tendances-du-management-1320213): <https://www.capital.fr/votre-carriere/emotions-et-neurosciences-les-dernieres-tendances-du-management-1320213>

Entreprise apprenante : 10 actions pour passer du mythe à la réalité. (2019, Décembre 05). Récupéré sur [www.hbrfrance.fr](https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2019/12/28596-entreprise-apprenante-10-actions-pour-passer-du-mythe-a-la-realite/): <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2019/12/28596-entreprise-apprenante-10-actions-pour-passer-du-mythe-a-la-realite/>

Kill your performance ratings. (2014, Août 8). Par Rock, D., David, J., & Jones, B.. Récupéré sur [www.strategy-business.com](https://www.strategy-business.com/article/00275): <https://www.strategy-business.com/article/00275>

Les jeunes rêvent (toujours) de devenir managers. (2020, Janvier 20). Récupéré sur [www.challenges.fr](https://www.challenges.fr/entreprise/vie-de-bureau/carriere-les-jeunes-revent-toujours-de-devenir-managers_694233): https://www.challenges.fr/entreprise/vie-de-bureau/carriere-les-jeunes-revent-toujours-de-devenir-managers_694233

Les Managers Découvrent les neurosciences. (2018, Janvier 08). Récupéré sur [www.lemonde.fr](https://www.lemonde.fr/emploi/article/2018/01/08/les-managers-decouvrent-les-neurosciences_5238831_1698637.html): https://www.lemonde.fr/emploi/article/2018/01/08/les-managers-decouvrent-les-neurosciences_5238831_1698637.html

- Les neurosciences appliquées à l'entreprise : l'ère du bullshit ?* (2019, Mai 3). Récupéré sur [www.capital.fr](https://www.capital.fr/votre-carriere/les-neurosciences-appliquees-a-lentreprise-lere-du-bullshit-1337098): <https://www.capital.fr/votre-carriere/les-neurosciences-appliquees-a-lentreprise-lere-du-bullshit-1337098>
- Les neurosciences et le management par la confiance : les 8 conditions.* (2017, Mars 27). Par Fornalik, P. Récupéré sur [www.ekilium.fr](https://www.ekilium.fr/blog-coaching/entreprises-liberees-et-agilite-organisations/le-management-par-la-confiance-explique-par-les-neurosciences/): <https://www.ekilium.fr/blog-coaching/entreprises-liberees-et-agilite-organisations/le-management-par-la-confiance-explique-par-les-neurosciences/>
- Les neurosciences seront la prochaine révolution technologique.* (2018, Octobre 25). Récupéré sur [www.lesechos.fr](https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/opinion-les-neurosciences-seront-la-prochaine-revolution-technologique-142901): <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/opinion-les-neurosciences-seront-la-prochaine-revolution-technologique-142901>
- Les neurosciences vont-elles révolutionner le management ?* (2021, Mars 31). Par Joseph-Dailly, E., & Rouhan, I. Récupéré sur [www.influencia.net](https://www.influencia.net/emmanuelle-joseph-dailly-neurosciences-vont-elles-revolutionner-management/): <https://www.influencia.net/emmanuelle-joseph-dailly-neurosciences-vont-elles-revolutionner-management/>
- Manager avec gentillesse et optimiser les profits : l'équation est-elle possible ?* (2021, Février 05). Par Aït, D. Récupéré sur [www.optimease.eu](https://optimease.eu/manager-avec-gentillesse-et-optimiser-les-profits/): <https://optimease.eu/manager-avec-gentillesse-et-optimiser-les-profits/>
- Manager par temps de grève, merci les neurosciences.* (2019, Décembre 9). Récupéré sur [www.capital.fr](https://www.cadremploi.fr/editorial/actualites/edito/detail/article/manager-par-temps-de-greve-meme-pas-mal.html): <https://www.cadremploi.fr/editorial/actualites/edito/detail/article/manager-par-temps-de-greve-meme-pas-mal.html>
- Managers, apprenez à penser contre vous-même.* (2019, Mai 9). Récupéré sur [www.capital.fr](https://www.capital.fr/votre-carriere/managers-apprenez-a-penser-contre-vous-meme-1337709): <https://www.capital.fr/votre-carriere/managers-apprenez-a-penser-contre-vous-meme-1337709>
- Mieux manager grâce aux neurosciences.* (2019, Mai 9). Récupéré sur [www.cadremploi.fr](https://www.cadremploi.fr/editorial/conseils/conseils-carriere/detail/article/mieux-manager-grace-aux-neurosciences.html): <https://www.cadremploi.fr/editorial/conseils/conseils-carriere/detail/article/mieux-manager-grace-aux-neurosciences.html>
- Mode d'emploi du cerveau au boulot.* (2019, Juin 3). Récupéré sur [www.capital.fr](https://www.capital.fr/votre-carriere/mode-demploi-du-cerveau-au-boulot-1340528): <https://www.capital.fr/votre-carriere/mode-demploi-du-cerveau-au-boulot-1340528>
- Neurosciences : 10 formations pour les appliquer au boulot.* (2019, Mai 15). Récupéré sur [www.capital.fr](https://www.capital.fr/votre-carriere/neurosciences-10-formations-pour-les-appliquer-au-boulot-1338318): <https://www.capital.fr/votre-carriere/neurosciences-10-formations-pour-les-appliquer-au-boulot-1338318>
- Neurosciences : les coulisses d'une formation pour managers et RH.* (2019, Mai 17). Récupéré sur [www.capital.fr](https://www.capital.fr/votre-carriere/neurosciences-les-coulisses-dune-formation-pour-managers-et-rh-1338678): <https://www.capital.fr/votre-carriere/neurosciences-les-coulisses-dune-formation-pour-managers-et-rh-1338678>
- Neurosciences: mieux comprendre son cerveau pour mieux manager.* (2019, Mars 11). Récupéré sur [www.psychologies.com](https://www.psychologies.com/Travail/Bien-manager/Articles-et-dossiers/Neurosciences-mieux-comprendre-son-cerveau-pour-mieux-manager): <https://www.psychologies.com/Travail/Bien-manager/Articles-et-dossiers/Neurosciences-mieux-comprendre-son-cerveau-pour-mieux-manager>
- Neurosciences: Mieux connaître le fonctionnement du cerveau.* (2017, Novembre 1). Par Langis, N.. Récupéré sur [www.ordrecrha.org](https://ordrecrha.org/ressources/revue-rh/volume-20-no-4/mieux-connaître-le-fonctionnement-du-cerveau): <https://ordrecrha.org/ressources/revue-rh/volume-20-no-4/mieux-connaître-le-fonctionnement-du-cerveau>

Pourquoi le job de manager ne fait plus rêver les jeunes. (2018, Octobre 23). Récupéré sur [www.start.lesechos.fr](https://start.lesechos.fr/apprendre/gagner-leadership/pourquoi-le-job-de-manager-ne-fait-plus-rever-les-jeunes-1175981): <https://start.lesechos.fr/apprendre/gagner-leadership/pourquoi-le-job-de-manager-ne-fait-plus-rever-les-jeunes-1175981>

Quels rôles peuvent jouer les neurosciences en entreprise ? (2021, Avril 6). Récupéré sur [www.expectra.fr](https://www.expectra.fr/blog/vie-au-travail/quels-roles-peuvent-jouer-les-neurosciences-en-entreprise/): <https://www.expectra.fr/blog/vie-au-travail/quels-roles-peuvent-jouer-les-neurosciences-en-entreprise/>

Qu'est-ce que la plasticité cérébrale ? Par Vancamp, P. (2020, Septembre 21). Récupéré sur [www.theconversation.com](https://theconversation.com/quest-ce-que-la-plasticite-cerebrale-141907): <https://theconversation.com/quest-ce-que-la-plasticite-cerebrale-141907>

Recrutement, management... Comment les neurosciences nous aident au boulot. (2019, Mai 28). Récupéré sur [www.capital.fr](https://www.capital.fr/votre-carriere/recrutement-management-comment-les-neurosciences-nous-aident-au-boulot-1339911): <https://www.capital.fr/votre-carriere/recrutement-management-comment-les-neurosciences-nous-aident-au-boulot-1339911>

Un management sain et efficace grâce aux neurosciences. (2021, Avril 12). Récupéré sur [www.forbes.fr](https://www.forbes.fr/business-inside/un-management-sain-et-efficace-grace-aux-neurosciences/): <https://www.forbes.fr/business-inside/un-management-sain-et-efficace-grace-aux-neurosciences/>

Wholeness et éloge de la faiblesse en entreprise. (2017, Janvier 7). Par Formalik, P. Récupéré sur [www.ekilium.fr](https://www.ekilium.fr/blog-coaching/entreprises-liberees-et-agilite-organisations/wholeness-elogue-de-la-faiblesse/): <https://www.ekilium.fr/blog-coaching/entreprises-liberees-et-agilite-organisations/wholeness-elogue-de-la-faiblesse/>

• **Ouvrages**

Anselem, B. (2016). *Ces émotions qui nous dirigent.* (Alpen, Éd.)

Anselem, B., & Joseph-Dailly, E. (2019). *Les talents cachés de votre cerveau au travail.* (Eyrolles, Éd.)

Bellier-Michel, S. (1997). *Modes et légendes au pays du management.* (Vuibert, Éd.)

Bronner, G., & Géhin, E. (2017). *Le Danger Sociologique.* (Presses Universitaires de France, Éd.)

Bronner, G. (2021). *Apocalypse cognitive.* (Presses Universitaires de France, Éd.)

Brunel, V. (2004). *Les Managers de l'âme.* (La Découverte, Éd.)

Changeux, J.-P. (2002). *L'Homme de Vérité.* (Odile Jacob, Éd.)

Changeux, J.-P. (1983). *L'Homme Neuronal.* (Fayard, Éd.)

Clarac, F., & Ternaux, J.-P. (2008). *Encyclopédie Historique des Neurosciences* (éd. 1ère). (D. B. Sup, Éd.)

Damásio, A. (1995). *L'Erreur de Descartes: la raison des émotions.* (Odile Jacob, Éd.)

Davidson, R. (2018). *Les Profils Emotionnels.* (Les Arènes, Éd.)

Dawkins, R. (1986). *The Blind Watchmaker : Why The Evidence Reveals a Universe without Design.* (W. W. Norton & Company, Éd.)

Deveze, E., & Croati, R. (2017). *Neuro-boostez vos équipes ! : Tirez profit des neurosciences au travail.* (EMS, Éd.)

- Drucker, L. F. (1997). *Le Leader de Demain*. (Pearson - Village Mondial, Éd.)
- Drucker, P. F. (1989). *Les Nouvelles réalités : de l'Etat-providence à la société du savoir*. (InterEditions, Éd.)
- Emmons, R. A., & McCullough, M. E. (2004). *The Psychology of gratitude*. (Oxford University Press, Éd.)
- Fayol, H. (1917). *Administration Industrielle et Générale*. (H. D. E.Pinat, Éd.)
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why it Can Matter More Than IQ*. (B. Books, Éd.)
- Goleman, D. (2014). *L'Intelligence Emotionnelle I, II*. (J'ai Lu, Éd.)
- Goleman, D. (2006). *Social intelligence: the new science of human relationships*. (Bantam Books, Éd.)
- Goleman, D. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. (H. B. Publishing, Éd.)
- Jaffelin, E. (2012). *Petite philosophie de l'entreprise*. (Les Peregrines, Éd.)
- Jaffelin, E. (2015). *Eloge de la gentillesse en entreprise*. (First, Éd.)
- Jung, C. G. (1921). *Les types psychologiques*.
- Le Bihan, Y. (2016). *Le leader positif - Psychologie positive et neurosciences: les nouvelles clés du dirigeant*. (Eyrolles, Éd.)
- Lecerf-Thomas, B. (2014). *Neurosciences et management : Le pouvoir de changer*. (Eyrolles, Éd.)
- Le Goff, J.-P. (2000). *Les Illusions du management*. (La Découverte, Éd.)
- Martorell, M.-H. (2021). *Coacher grâce aux neurosciences - Décoder la complexité des relations professionnelles*. (Studyrama, Éd.)
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality*. (H. & New York, Éd.)
- Mintzberg, H. (2004). *Le management : Voyage au centre des organisations (éd. 2ème)*. (Organisations Eds D', Éd.)
- Pacton, S., Fayol, M., & Perruchet, P. (2002). *Acquérir l'orthographe du français : apprentissage implicite et explicite*. Dans F. e. Morais, *La Maîtrise du langage* (pp. 95-118). (Presses Universitaires de Rennes, Éd.)
- Ramachandran, V. (2005). *Le cerveau cet artiste*. (Eyrolles, Éd.)
- Roethlisberger, F., & Dickson, W. J. (1974). *Management and the Worker*. (H. U. Press, Éd.)
- Sibony, O. (2020). *Vous allez redécouvrir le management ! 40 clés scientifiques pour prendre de meilleures décisions*. (Flammarion, Éd.)
- Tallis, R. (2011). *Aping mankind: Neuromania, Darwinitis, and the misrepresentation of humanity*. (A. Publishing, Éd.)
- Teboul, J., & Damier, P. (2017). *Neuroleadership : Le Cerveau face à la décision et au changement*. (Odile Jacob, Éd.)
- Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2012). *Nudge Comment inspirer la bonne décision*. (Pocket, Éd.)
- Thévenet, M. (2014). *Les 100 mots du management*. (Presses Universitaires de France, Éd.)

Table Des Matières

Remerciements	2
Résumé	3
Sommaire	5
Introduction	6
Titre 1. De l'effet « Waouh » à une réalité académique	8
A) LES CONCEPTS DE NEUROSCIENCES ET DE MANAGEMENT	8
a) Définition des neurosciences et circonscription du sujet aux neurosciences cognitives organisationnelles	8
i. Un concept omniprésent	8
ii. Des neurosciences aux neurosciences cognitives	9
iii. Circonscription de notre sujet aux neurosciences cognitives organisationnelles	11
b) Le terme de management	11
i. D'une définition à une réalité	11
ii. Les émotions, un nouveau paradigme pour une nouvelle réalité managériale ?	12
B) L'ARRIVEE EN FORCE DES NEUROSCIENCES DANS LE MONDE DE L'ENTREPRISE	14
a) Le travail de la presse et de la littérature : rendre accessible les découvertes en neurosciences au plus grand nombre	14
i. Revue de presse	14
ii. Revue de littérature grand public	17
b) Consultants et des formateurs : proposer une nouvelle grille de lecture aux modèles managériaux	19
i. Les offres des coachs et formateurs	19
ii. Les formations des écoles et des organismes de formation	22
C) PROMESSES ET LIMITES DE LA RECHERCHE ACADEMIQUE	22
a) Une cartographie des découvertes clés	23
i. L'étude du cerveau pour une compréhension plus fine des interactions sociales	23
ii. L'étude du cerveau pour une meilleure compréhension de la prise de décision	25
iii. L'étude du cerveau pour l'identification et le développement des leaders inspirants	27
b) Limites méthodologiques et éthiques	28
i. Limites méthodologiques	28
ii. Limites éthiques	29
c) Une distorsion entre les résultats des recherches académiques et les promesses	30
Titre 2. Le couple neurosciences – management : les apports supposés	32
A) LES NEUROSCIENCES : UNE APPROCHE POUR METTRE L'INDIVIDU ET LE CERVEAU AU CENTRE DES PREOCCUPATIONS	32
a) La connaissance du cerveau : une clé pour remettre l'individu et sa spécificité au cœur des sciences sociales	32

b) La connaissance du cerveau : une clé pour appréhender les biais cognitifs	33
c) La connaissance du cerveau : une clé pour un leadership efficace.....	34
d) La connaissance du cerveau : une clé pour une meilleure prise de décision	35
B) LES NEUROSCIENCES : UNE APPROCHE POUR REMETTRE L'INTERPERSONNEL ET L'HUMAIN AU CŒUR DE LA REFLEXION.....	36
a) Les neurosciences, une aide pour penser différemment.....	36
b) Les neurosciences, un guide pour manager autrement	37
i. Encourager l'optimisme managérial par les neurosciences	37
ii. Favoriser un management inspirant grâce aux neurosciences	38
C) L'APPORT DES NEUROSCIENCES : FAIRE EMERGER DE NOUVEAUX POINTS DE VUE POUR LE COLLECTIF ET L'ORGANISATION	39
a) Comment les neurosciences favorisent une culture de la confiance.....	39
b) Les neurosciences favorisent une culture apprenante	40
c) Les neurosciences favorisent l'accompagnement du changement	41
 Titre 3. Le couple neurosciences – management : la réalité du terrain	42
A) METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	42
a) Les hypothèses de recherche sur le terrain	42
i. Hypothèse 1 : les neurosciences contribuent à développer les compétences managériales clés	42
ii. Hypothèse 2 : les consultants saisissent les neurosciences comme une opportunité pour accroître leur offre visant à développer les compétences managériales	42
iii. Hypothèse 3 : malgré certains freins, les neurosciences peuvent être utilisées dans toutes les organisations	42
iv. Hypothèse 4 : révolutionnaires pour les uns, effet de mode pour les autres, les neurosciences représentent un apport concret pour renforcer les compétences managériales	43
b) La méthodologie	43
i. Questionnaire quantitatif : recueillir une vision plus globale sur les compétences managériales clés et sur l'intérêt pour les neurosciences	43
ii. Questionnaire qualitatif : creuser nos hypothèses du point de vue des praticiens et des consultants	44
B) PREMIERS CONSTATS ISSUS DES RESULTATS DE NOS ENQUETES QUANTITATIVE ET QUALITATIVE	46
a) La structure de nos échantillons	46
b) Les compétences managériales clés sur lesquelles les neurosciences influent.....	47
c) Un intérêt confirmé pour les neurosciences	49
d) Les apports perçus des neurosciences.....	50
e) L'acceptabilité des neurosciences et les facteurs d'intérêt	51
f) Le niveau d'utilisation des neurosciences.....	52
g) Les freins associés aux neurosciences.....	52
C) RETOUR SUR NOS HYPOTHESES ET CONCLUSIONS.....	53
a) Hypothèse 1	54
b) Hypothèse 2	54
c) Hypothèse 3.....	56
d) Hypothèse 4	58

D) PISTES DE REFLEXION POUR LES PRATICIENS RH D'AUJOURD'HUI	60
a) Promouvoir de nouvelles compétences pour les managers : focus sur l'impertinence raisonnée 60	
b) Promouvoir de nouveaux comportements chez les managers : focus sur le manager gentilhomme	61
c) Participer à l'évolution des organisations : focus sur l'environnement organisationnel.....	62
 Conclusion.....	 64
Table Des Annexes.....	66
ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE D'ANALYSE QUANTITATIF.....	67
ANNEXE 2 : QUESTIONNAIRE D'ANALYSE QUALITATIF	71
ANNEXE 3 : BIBLIOGRAPHIE.....	76
Table Des Matières.....	84



DAUPHINE EXECUTIVE EDUCATION

Université Paris Dauphine-PSL
Place du Maréchal de Lattre de Tassigny
75775 Paris Cedex

executive-education.dauphine.psl.eu