



© VEGEBOX.COM - STOCK.AOUBE.COM

On arrive aujourd'hui à mieux comprendre comment un cerveau traite une information, prend des décisions et comment nos émotions influent sur notre comportement.

## RESSOURCES HUMAINES

# Que peuvent apporter les neurosciences au manager ?

Gilles Cayuela

**E**t si les progrès de la science pouvaient aider les managers à mieux piloter leurs équipes ? Les neurosciences, c'est-à-dire l'étude du système nerveux, nous apportent aujourd'hui de nouvelles clés de compréhension du fonctionnement cérébral. Analysées sous le prisme du management, ces clés peuvent aider à renforcer la motivation des collabo-

rateurs ou faciliter la gestion du changement. Bref, à rendre plus efficace le management. « Avec l'IRM, on arrive aujourd'hui à mieux comprendre comment un cerveau traite une information, prend des décisions et comment nos émotions influent sur notre comportement. On sait par exemple que si l'on n'est pas en confiance, que l'on est confronté à une situation stressante, notre cerveau va analyser cela comme

une menace. Il va se mettre en mode automatique de défense et ne va pas utiliser sa partie adaptative qui pourrait lui permettre de révéler tout son potentiel », illustre ainsi Emmanuelle Foulonneau, dirigeante fondatrice du cabinet de conseil et formation RH Effibé et adepte des neurosciences.

L'enjeu pour les managers est donc de s'appuyer sur cette compréhension nouvelle des mécanismes de notre cer-

veau pour construire, au sein de l'entreprise, une organisation qui permette aux salariés de révéler leur plein potentiel. « L'idée est de s'appuyer sur les neurosciences pour comprendre quelles sont les conditions nécessaires pour lever les freins au changement, motiver et libérer la créativité individuelle et collective », expose Emmanuelle Foulonneau.

### REDÉFINISSEZ LE RÔLE DE VOS MANAGERS ET ACCOMPAGNEZ-LES

Pour y parvenir, la première des choses à faire est de redéfinir clairement le rôle de ses managers. « On trouve encore trop de managers hiérarchiques et experts techniques. Or, pour libérer le potentiel des salariés, on a besoin de managers qui ont un rôle de facilitateur, de révélateur de talents,

« En cas de menace, le cerveau va se mettre en mode automatique de défense et ne va pas utiliser sa partie adaptative qui pourrait lui permettre de révéler tout son potentiel. » **Emmanuelle Foulonneau**, dirigeante d'Effibé

qui connectent les gens et impulsent une dynamique individuelle et collective. Le manager d'aujourd'hui doit aussi avoir cette intelligence émotionnelle qui va lui permettre de comprendre ses propres émotions et celles des autres pour trouver des solutions qui permettront in fine de gagner en efficacité. Si les managers n'ont pas ces compétences, il faut les accompagner pour qu'ils montent en compétence», développe Emmanuelle Foulonneau. C'est ce qu'a fait Véronique Guiot, DRH de Ponant. En 2015, quand le spécialiste du yachting de croisière est entré dans le giron d'Artemis, la compagnie s'est vue fixer pour objectif de doubler sa flotte en passant de 5 navires en 2015 à 12 en 2021. Un objectif ambitieux qui a eu des impacts. « Nous sommes passés de 1000 collaborateurs en 2015 à 1500 en 2018 et on passera à 2200 en 2021. Cela a bouleversé notre organisation de travail, notre système d'information mais aussi notre mode de communication entre nous. Dans ce contexte, il nous a semblé important que nos managers soient des relais clés. Nous avons donc redéfini clairement

le rôle et les compétences d'un manager en réalisant des interviews individuelles de chaque cadre dirigeant. Cela nous a permis de bâtir un socle de compétences et, dans la foulée, de créer des ateliers de management spécifiques pour les accompagner dans leur développement managérial, tout en mettant en place une cohérence dans les pratiques», développe Véronique Guiot.

La compagnie a ensuite convié ses managers à des séminaires sur ses navires pour valoriser leur travail mais aussi les sensibiliser aux neurosciences. « Et dans peu de temps, nous allons débiter des ateliers plus poussés pour développer leur leadership. Au sein de ses ateliers, nos managers vont avoir des projets transverses à gérer sur des problématiques de développement de l'entreprise. L'idée étant, au final, de favoriser le développement de leur intelligence collective mais aussi leur capacité à prendre des décisions dans un contexte stressant d'hypercroissance», poursuit la DRH de Ponant.

## INSTAUREZ UN CLIMAT DE CONFIANCE

Si les neurosciences ont globalement prouvé que le stress était contre-productif pour le fonctionnement de notre cerveau et donc la créativité et l'efficacité des salariés,

elles ont aussi démontré que l'une des clés d'un management plus efficace était la confiance. « C'est cette confiance qui va donner du sens,

générer la motivation de ses salariés et éviter ainsi les réticences au changement. La grande question que doit se poser tout manager est donc : comment je crée les conditions de cette confiance? », explique Emmanuelle Foulonneau. L'un des éléments de réponse tient dans la capacité du manager à libérer la parole de ses équipes. « On peut par exemple créer des moments dédiés, des groupes de travail où les salariés vont pouvoir faire des propositions », explique la dirigeante d'Effibé. Et de poursuivre : « Créer les conditions de cette confiance, c'est aussi donner le droit à l'erreur quand on teste quelque chose. C'est pousser

L'UNE DES CLÉS D'UN BON MANAGEMENT EST LA CONFIANCE.

les valeurs d'entraide en faisant travailler les gens en binôme, en développant le tutorat et le mentorat. C'est avoir une réflexion globale sur ce qui est mis en place pour favoriser l'échange et la communication. Certains chefs d'entreprise me disent qu'ils communiquent via une lettre d'information. Non, une lettre d'information informe ! Elle ne permet pas aux collaborateurs de répondre. Il faut donc s'orienter plus sur des forums. Les gens ont besoin de sens pour être en confiance et utiliser le potentiel maximum de leur cerveau. »

## NOURRISSEZ LA CRÉATIVITÉ DE VOS SALARIÉS

Autre enseignement de la science : le cerveau ne peut inventer qu'à partir de ce qu'il connaît déjà. « Le cerveau apprend tout au long de sa vie mais il ne peut inventer des choses nouvelles qu'en établissant des connexions avec des choses qu'il connaît déjà. Cela veut dire que dans l'entreprise, si on veut faire des choses différemment, trouver des solutions innovantes, il faut nourrir le cerveau de ses collaborateurs », explique Emmanuelle Foulonneau.

Pour booster la plasticité du cerveau, c'est-à-dire la capacité à apprendre tout au long de sa vie, de ses collaborateurs, le manager a donc tout intérêt « à décroiser les services et rompre avec la traditionnelle organisation en silo qui empêche de voir des perspectives différentes ». Pour ce faire, il peut mettre en place des projets transversaux qui associent différents services mais aussi instaurer des « vis ma vie » qui vont permettre à un collaborateur de se mettre, le temps d'une journée ou de quelques heures, dans la peau de l'un de ses collègues. « Il faut aussi inciter ses salariés à sortir dans des réseaux, à adhérer à des communautés de pratiques », indique Emmanuelle Foulonneau. Ce qu'il faut surtout éviter, c'est de fonctionner en vase clos. ■



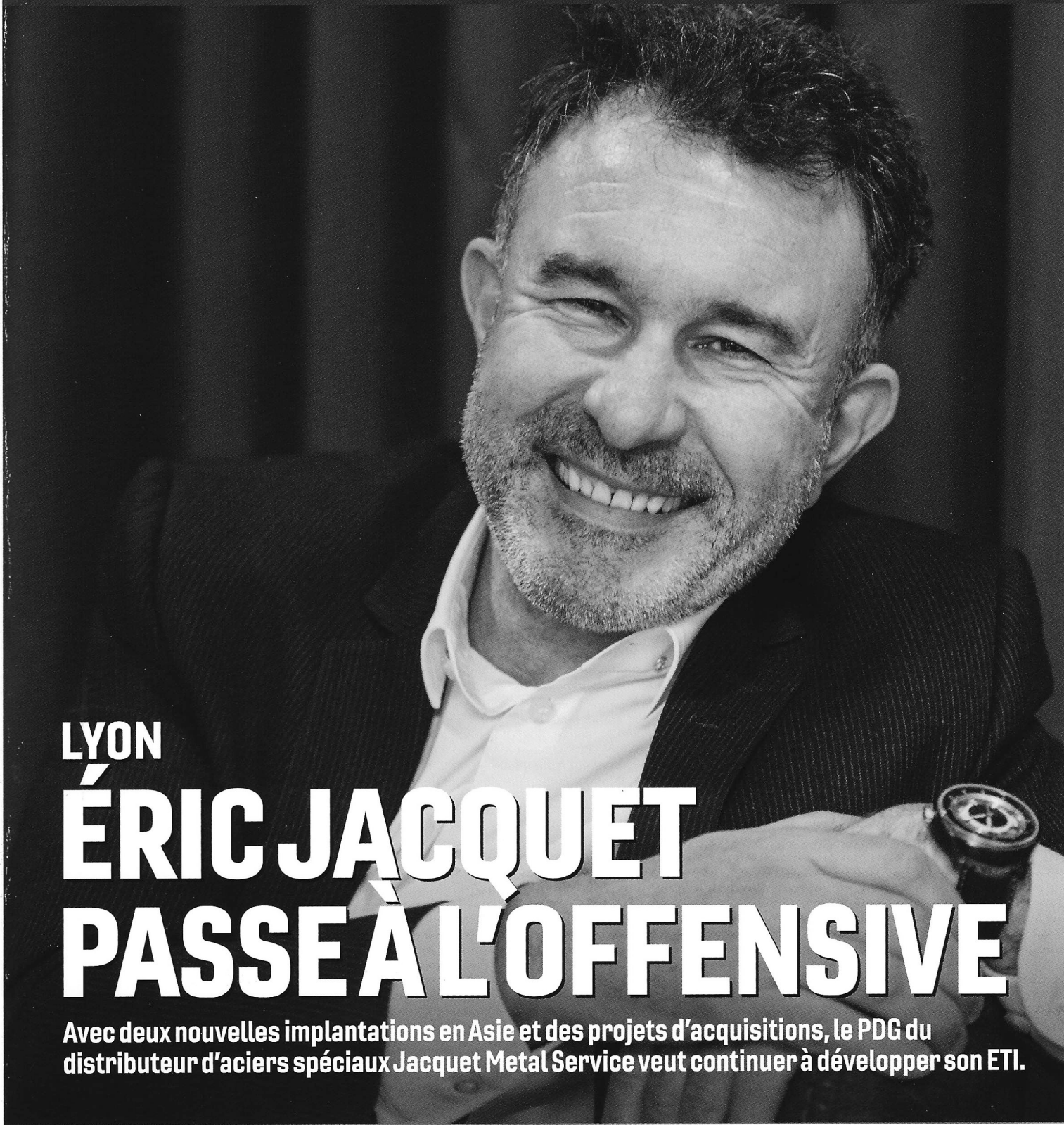
Si vous voulez booster la créativité de vos équipes, n'oubliez pas ce postulat : un cerveau humain ne peut inventer qu'à partir de ce qu'il connaît déjà.



# Le Journal des Entreprises

AUVERGNE – RHÔNE-ALPES

L'ÉCONOMIE EN RÉGIONS



LYON

# ÉRIC JACQUET PASSE À L'OFFENSIVE

Avec deux nouvelles implantations en Asie et des projets d'acquisitions, le PDG du distributeur d'aciers spéciaux Jacquet Metal Service veut continuer à développer son ETI.



**RHÔNE**  
Santos bichonne ses brevets

**LOIRE**  
Novaressort rebondit avec le nucléaire

**ENTREPRENDRE**  
Ces PME qui innovent grâce aux start-up