

La complexité humaine, Bienvenue !

Spécialiste de l'approche systémique et du coaching d'organisation, je me consacre aujourd'hui à faciliter l'accès aux neurosciences et à leurs applications aux pratiques managériales et de l'accompagnement. Je suis convaincue que la prise en compte des découvertes des neurosciences peut aider les coachs dans le développement de leurs apports à leurs clients. Que ce soit pour expliquer une situation, alerter sur un risque, justifier une pratique ou faciliter les choix de méthodes pédagogiques, les neurosciences offrent des arguments scientifiques de la pertinence des interventions. Elles permettent également de comprendre pourquoi le changement est un processus.

Les risques de l'explication simplificatrice

Prendre en compte les avancées des neurosciences et les appliquer à nos contextes exige de la rigueur. Les coachs, par leur engagement éthique, leurs connaissances en sciences humaines et leurs compétences en accompagnement sont particulièrement aptes pour cet exercice. Car, point d'illusions, de nombreux intervenants vont utiliser ces nouvelles connaissances pour bâtir des discours différenciant et justifier d'offres prétendument magiques. En faisant le choix d'une simplification utile à la transmission de l'information, le risque est fort de faire « comme si » la complexité n'existait pas, ce qui est paradoxal quand le but est de permettre d'accepter cette complexité. Pour décrocher de nouveaux contrats, la volonté d'innover peut pousser à la tentation d'une application trop approximative. Dans notre culture cartésienne à la recherche linéaire des causes et des effets, il est facile d'oublier la complexité, avec son lot d'ambivalence, de confusions et de doutes. « Cent milliards de neurones, un million de milliards de connexions synaptiques, l'objet le plus complexe connu sur terre » - la constitution du cerveau humain nous rappelle à l'ordre. Nous sommes des êtres complexes dans un monde complexe, et nous ne pouvons plus faire « comme si » nous ne le savions pas.

Soulevons « le capot » et prenons la mesure de l'impact des interactions

Qu'y a-t-il sous notre crâne ? Si l'expression semble triviale, la question est toutefois intéressante. Voici un exemple : lorsqu'une personne se concentre, dans son cerveau, au sein d'un « espace de travail neuronal conscient¹ », un ensemble d'éléments se mettent en interaction : **La mémoire à long terme**, venant du passé, regroupe différents types de mémoire qui sont elles-mêmes en interaction. ... Ces mémoires incluent des données sémantiques, le moi, la mémoire des événements...; **Les perceptions**, les systèmes perceptuels concernent tous les sens à notre disposition ; **Les mécanismes de l'attention**, permettent de se focaliser en excluant les autres possibilités ; **Les systèmes d'évaluation**, donnent de la valeur aux situations, ils prennent source dans les émotions et dans les systèmes de récompense. Ils sont à l'origine de nos motivations. Ils sont particulièrement influencés par notre mémoire ; **Les systèmes moteurs**, orientés futur, mettent notre corps en action. Sorte de résultat de l'ensemble des quatre autres types d'éléments en interaction, ils ont toutefois eux-mêmes des dispositions préétablies et décentralisées dans notre système nerveux corporel. Connaître ce qui se cache derrière chacune de ces notions est un premier pas pour le décryptage de la complexité, le second consiste à intégrer les impacts de leurs interactions.

¹Défini par J.-P. Changeux, S. Dehaene, M. Kerszberg, Jean-Pierre Changeux, l'Homme de vérité Odile Jacob, 2002

Les coachs au cœur du tourbillon de la transformation

Les coachs confrontés au dur labeur de contribuer aux évolutions sociales ont choisi d'assumer une part de la charge afférente à la transformation des représentations sur la complexité humaine. Pris dans les boucles systémiques d'une société en pleine mutation au cœur d'interactions écologiques, géopolitiques, économiques, technologiques, sociologiques.... Ils sont, comme leurs clients, soumis à différents risques : charger la génération Y de changer le monde par la remise en cause de la prédominance du modèle hiérarchique, espérer que les nouvelles technologies, à elles seules, transforment les comportements et les relations de pouvoir, attendre d'un leader politique (de gauche, de droite ou du milieu) la solution à des problèmes qui sont complexes, mondiaux et où chacun porte sa part de responsabilité. De nouvelles formes d'organisations tentent de se mettre en place. Elles privilégient la mise en réseau et la parité. Pour les rendre efficaces, le coach doit utiliser tous les moyens possibles afin d'aider les clients à changer le regard qu'ils portent sur eux-mêmes. Donner des repères et des grilles de lecture concrètes est alors un moyen qui permet, à de nombreuses personnes, d'affronter un nouveau territoire de compréhension. Car affronter la complexité environnante sans accepter la sienne est contre-productif, pour ne pas dire impossible.

Des appuis complémentaires aux compétences du coach

Alors, vite intéressons-nous aux neurosciences. Seulement voilà, le champ est vaste, les connaissances nombreuses, les chercheurs prolifiques et les bibliothèques largement garnies d'ouvrages passionnants plus ou moins faciles à lire. Depuis quelques années, quelques personnes s'attachent à transmettre des idées fortes afin de soutenir des messages clés sur la méditation, le stress, l'enseignement.... Pour ma part, je m'efforce d'aller chercher dans ce foisonnement ce qui peut être utile pour la pratique du coaching et de la formation. Je sélectionne les informations à partir des critères suivants : ce qui est largement validé par la communauté scientifique, ce qui ne demande pas, pour être accessible à l'intelligence, des connaissances préalables en médecine, physique, chimie, biologie ou en anatomie cérébrale. Je m'efforce de relier ces éléments aux pratiques du management et de l'accompagnement. J'insiste sur le fait que l'accès à ces connaissances n'exonère pas de la formation de coach et de son corollaire : la compétence d'accompagnateur de changements émotionnels et cognitifs.

Le coaching est admis comme une ressource pour les entreprises, l'occasion est offerte de prendre un nouveau leadership afin de rendre la complexité humaine explicitement bienvenue pour la suite de l'histoire de l'évolution. L'accepter offre l'accès à de nouvelles marges de manœuvre. Et pour ne pas en avoir peur, il faut savoir aussi la démystifier quitte à avoir, parfois, l'impression de la nier.

Bernadette LECERF-THOMAS

www.lecerf-thomas.com

Auteure de :

- [Activer les talents avec les neurosciences, du talent individuel à l'intelligence collective](#), Pearson 2012
- Neurosciences et management, le pouvoir de changer, Eyrolles 2009