JACQUES **FRADIN**
FRÉDÉRIC **LE MOULLEC**

MANAGER SELON LES PERSONNALITÉS

Les neurosciences au secours de la motivation

EYROLLES

MANAGER SELON LES PERSONNALITÉS

Deuxième facteur de stress au travail, le problème de la démotivation touche tous les secteurs et niveaux hiérarchiques. Comment manager durablement la motivation au travail ? Cet ouvrage répond à la question en donnant des pistes de réflexion et d'action, tant sur le plan individuel que managérial.

Issu des sciences du cerveau et du comportement, le modèle présenté éclaire d'un jour nouveau les mécanismes de la motivation. Il permet de distinguer :

- nos motivations inconditionnelles, donc durables, résistantes à l'échec,
- de nos motivations conditionnelles, plus instables car dépendantes du résultat et de la reconnaissance, qui nous exposent à la démotivation et au stress.

Riche en exemples, conseils et outils pratiques, *Manager selon les personnalités* vous permet d'identifier de façon précise et objective les invariants qui structurent la personnalité de vos collaborateurs, puis de les aider chacun à développer son potentiel et miser sur ses motivations durables pour devenir plus engagé et moins « caractériel ».

Basé sur une vision interdisciplinaire de la personnalité humaine, bien au-delà des usuelles données psychosociales, ce livre apporte :

- des grilles de lecture et des descriptions concrètes des motivations réellement utiles pour rebondir dans l'échec et s'envoler dans les succès ;
- les moyens de favoriser la cohabitation constructive des personnalités, notamment de gérer les personnalités « difficiles ».

« Ce que propose ce livre et la démarche opérationnelle qui le sous-tend, c'est la recherche d'un véritable bien-être au travail qui va bien au-delà de simples mesures-gadget destinées à tempérer les effets de la pénibilité. »

Pierre Hurstel, ex-DRH Monde Ernst & Young

Comportementaliste et Cognitiviste (AFTCC), le Dr **JACQUES FRADIN** dirige l'Institut de Médecine Environnementale (IME), qu'il a fondé à Paris en 1987. L'IME propose des solutions innovantes s'appuyant sur 25 ans de recherche interdisciplinaire (Pôle Recherche – Laboratoire de Psychologie & Neurosciences) et d'expertise terrain (Pôle Conseil & Formation). Expert ou intervenant auprès d'entreprises et institutions, il assure la direction pédagogique d'un D.U. en psychonutrition, co-organisé par l'Université de Bourgogne et l'IME. Il est auteur ou co-auteur de nombreux articles et ouvrages, allant de la publication scientifique à la vulgarisation des sciences du cerveau et du comportement, dont *L'entreprise neuronale* et *L'Intelligence du stress* publiés aux éditions Eyrolles.

Après avoir été sportif de haut niveau durant huit ans, **FRÉDÉRIC LE MOULLEC** a été manager puis cadre dirigeant en entreprise pendant quatorze ans. Formé depuis 1996 à l'Approche Neurocognitive et Comportementale (ANC) développée par l'IME, il est aujourd'hui psychopraticien certifié et coach en management, à Nantes et Paris. Il a également collaboré au livre *L'Intelligence du stress*.

Pour en savoir plus, visitez le site : **www.ime.fr**

www.editions-eyrolles.com

Code éditeur : G55805
ISBN : 978-2-212-55805-0
Couverture : Studio Eyrolles / Shutterstock © Éditions Eyrolles

Manager selon les personnalités

Les neurosciences au secours de la motivation

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris cedex 05

www.editions-eyrolles.com

Cet ouvrage a fait l'objet d'un reconditionnement à l'occasion
de son huitième tirage (nouvelle couverture).
Le texte reste inchangé par rapport au tirage précédent.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'Éditeur ou du Centre Français d'Exploitation du Droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2006
ISBN : 978-2-212-55805-0

Jacques Fradin
Frédéric Le Moullec

Manager selon les personnalités

Les neurosciences au secours de la motivation

EYROLLES

« Nul ne tend de son plein gré vers ce qui est ou ce qu'il croit mauvais. »
Platon, *Protagoras*

« C'est la passion qui crée le travail. »
Charles Fourier

Cet ouvrage s'adresse à tous. Aux managers comme aux managés, mais aussi aux pédagogues, aux parents. À chacun, désireux de découvrir, réhabiliter ou épanouir certaines parties de lui-même.

Il a été conçu pour ceux qui veulent réduire la part de hasard dans leurs choix professionnels ou personnels, créer les conditions de leur épanouissement au travail, se donner les moyens d'une affirmation personnelle non réactionnelle, développer leur intelligence émotionnelle ainsi que leur capacité à tirer parti des difficultés comme à prévenir les conflits.

Il s'adresse bien sûr aux responsables, actionnaires, qui souhaitent œuvrer pour une entreprise à la fois plus performante et plus humaine – qui sache conjuguer compétitivité et accomplissement des collaborateurs – qui souhaitent mettre en place une politique de ressources humaines en phase avec les perspectives du développement durable, qui souhaitent donner plus de sens à leur rôle de manager.

Sans oublier tous ceux qui veulent repousser leur « seuil d'incompétence », prendre leur travail (et plus généralement leurs activités) au sérieux (en se donnant les moyens d'agir) sans se prendre au sérieux.

Vous trouverez en annexe, pour les plus curieux, quelques réponses complémentaires à des questions précises et techniques que vous pouvez vous poser, quelques références scientifiques complémentaires sous-tendant nos travaux et leurs applications précédemment développées, quelques descriptions anatomiques ou cliniques plus poussées que dans le corps du livre.

Les termes suivis d'un astérisque (*) sont définis dans l'index des sigles.

Remerciements

Nous tenons tout particulièrement à remercier :

Fanny Fradin, co-directrice du Groupe IME, co-conceptrice du modèle Bio-Types©, sans laquelle ce livre n'aurait jamais existé ;
Pierre et Anne-Marie Moorkens, administrateurs du Groupe IME, pour leur soutien indéfectible, tant stratégique, managérial que financier, depuis de nombreuses années ;
Pierre Hurstel et Philippe van den Bosch de Aguilar, qui nous ont fait l'honneur de préfacer avec talent ce livre.

Nous adressons également nos plus vifs remerciements à tous les lecteurs, relecteurs du manuscrit pour leurs précieux conseils, encouragements, remarques et critiques. Notamment :

Maarten Aalberse, Sophie Barré, Christophe Bey, Anis Bouayad, Frédéric Calmettes, Gérard Chavanne, Michel Comminges, Daniel Dubois, Sylvie Gaudez, Frédéric Jaubert, Jean-Yves Jollans, Yvette Langrand, Christa Lenestour, Jean-François Lurol, Didier Magnin, Véronique Ménard, Philippe Mazières, Jean-Louis Prata, Jocelyne Roudier, Jacques Tassi, Chantal Vander Vorst.

Nous remercions également les lecteurs que nous n'avons pu citer pour leurs apports et leur contribution critique à la dernière main rédactionnelle.

Frédéric Le Moullec tient à remercier spécialement Alain et Sylvie Lafoux pour leur chaleureux accueil dans leur résidence des Cévennes en avril, mai et août 2005, qui furent des moments prépondérants dans l'avancée de ce livre.

© Groupe Eyrolles

Sommaire

Remerciements V
Préface de Pierre Hurstel XIII
Préface de Philippe van den Bosch XVII
Préambule XXI
Avant-propos XXIII
Introduction 1

PARTIE I

La motivation en question
Tour d'horizon des forces en marche

Chapitre 1 De quelle motivation parlons-nous ? 15
Mobiles et motifs 15
De l'émotion à la motivation 17
La motivation appauvrit-elle ? 21

Chapitre 2 Pourquoi la motivation n'est-elle pas permanente ? ... 23
La motivation est cyclique 23
La motivation est plurielle 25
La motivation est une combustion 27
Suffit-il de donner un ballon à un footballeur pour le motiver ? 30

Chapitre 3 Le stress est-il nécessaire à l'action ? 37
Du stress défensif au stress informatif 38
Les manifestations psycho-physiopathologiques induites par le stress 44
Le management par le stress n'est pas une solution 45
Les quatre grands états fonctionnels 46

© Groupe Eyrolles

Comment reconnaître les états de stress 47
Comment gérer le stress de ses collaborateurs (ou le sien) 49
Savoir gérer le stress : une nécessité pour la motivation 50

PARTIE II

La motivation personnelle
Comment mobiliser les capacités d'action individuelles

Chapitre 1 Biologie, personnalité et connaissance de soi 57
Se connaître soi-même... 58
... Dans son propre intérêt et celui de tous les autres 62

Chapitre 2 Comment découvrir sa personnalité ? 65

Chapitre 3 Comment naissent les personnalités ? 69
D'où proviennent les « tempéraments fougueux » ? 69
Signification de l'idéalisation en termes ordinaires et quotidiens 70
Allier tempéraments et caractères 72
Comment se forment les « sales caractères » ? 77
Quelques explications complémentaires 78
Distinguer les personnalités primaires et secondaires 82
Attention piège : les personnalités velléitaires 84
Quand les caractères dominent les tempéraments 88

Chapitre 4 Notre modèle de personnalités 93
Les quatre trames de personnalités 93
Les personnalités issues de l'état reptilien d'activation de l'action 97
Les personnalités issues de l'état reptilien de fuite 98
Les personnalités issues de l'état reptilien de lutte 99
Les personnalités issues de l'état reptilien d'inhibition de l'action 99
À nuancer... 100
Les modulations par l'extraversion ou l'introversion 104
Les paradoxes motivationnel 107
En terme de management... 111

Chapitre 5 Tempérament et caractère 115
Comment les huit tempéraments viennent aux bébés... 115
… et les huit caractères aux plus grands 118
En terme de management... 122

© Groupe Eyrolles

Chapitre 6 Les personnalités en pratique 127
Les tendances « individualistes » et « sociales » 133
Concernant les quatre premières personnalités 133
En terme de management... 134
Concernant les quatre autres personnalités 134
En terme de management... 135
Sans jugement de valeur 135

Chapitre 7 Manager par les personnalités 139
Le diagnostic intuitif guidé (DIG*) 140
Valider ses impressions et hypothèses : les questions à se poser 143
Aide pour définir les critères de personnalité 144
L'inventaire de personnalité en auto-évaluation (IPa©*) 147
Le questionnaire « basique » 148
Le questionnaire cognitif 149
Le questionnaire axé sur les « refoulements » 150
Les deux indicateurs principaux à exploiter 151
Motivation et persévérance 152
Du diagnostic à l'action managériale 158

Chapitre 8 La bonne personne à la bonne place et managée de la bonne façon 163
Une question de compatibilité 164
Une question de contexte 164
Parvenir à décrypter le contenu de la fonction 165

Chapitre 9 Management : les cinq facteurs de motivation 169
Pourquoi positiver ne suffit pas 169
Les facteurs indirects de motivation 171
Un échec sur le moyen terme 173
Un phénomène qui se généralise mais reste vain 174
Les facteurs directs de motivation 179
La motivation personnelle 179
L'implication individuelle 180
Mettre en cohérence pouvoir décisionnel et responsabilités 180
Diversifier les tâches 183
Former en continu 183
L'implication collective 183
Personnalité et adaptabilité 185

© Groupe Eyrolles

Chapitre 10 Pour une intelligence motivationnelle 189
Le mode mental préfrontal : une intelligence complète et salutaire 190
Prendre pleinement conscience de notre réalité biologique 193

PARTIE III
La motivation interpersonnelle
Comment faire cohabiter des personnalités différentes

Chapitre 1 Heureux qui communique ? 197
La nécessité de la motivation collective 198
Faciliter le lien entre des individus et des personnalités différentes 200
Synergies et antagonismes des Bio-Types© 200
Cultiver la diversité 209
En terme de management… 210

Chapitre 2 Construire une synergie d'équipe 213
Se connaître soi-même et se reconnaître les uns les autres 213
Prendre conscience de l'impact des personnalités secondaires 214
Faire le point des personnalités en présence 216
S'appuyer sur des séminaires de cohésion 216
Les pièges que le manager doit éviter 217
Les règles que le manager doit s'imposer 218
Les outils que le manager doit utiliser 219
Le jeu des huit familles 219
Le jeu du « j'aime/j'aime pas » 219
Les jeux de rôle 220
Faire des bilans réguliers 220

Chapitre 3 La confiance en soi et en les autres 221
Trouble de la confiance et positionnement social 222
Les manifestations comportementales des troubles de la confiance 223
Définition du positionnement social 224
Les quatre positionnements sociaux 227
Positionnement social et stabilité 228
Impact du positionnement social sur la motivation individuelle dans ses conséquences… collectives 233
Évaluer le positionnement social 235
*Une nouvelle dimension du questionnaire IPa©** 237

© Groupe Eyrolles

Gérer le positionnement social en groupe 240
Gérer le positionnement social individuel 242
Gestion cognitive du positionnement social 243
La méthode dite de la pensée stabilisée 245
Gestion comportementale du positionnement social 249

Chapitre 4 Les personnalités difficiles 253
D'où proviennent les personnalités difficiles ? 253
Une personnalité difficile… pour soi 253
Une personnalité difficile par « trouble » du positionnement social 254
Une personnalité difficile en réalité simulée 254
Une fausse personnalité difficile induite par des erreurs de management 257
Comment gérer les personnalités difficiles ? 258
Ce qui ne marche pas 258
Ce qui marche 259

OUVERTURE 261
CONCLUSION 263
ANNEXE SCIENTIFIQUE 269
GLOSSAIRE 305
QUESTIONNAIRE SIMPLIFIÉ DES PERSONNALITÉS PRIMAIRES ET SECONDAIRES 312
BIBLIOGRAPHIE 315
INDEX DES MOTS CLÉS 319
INDEX DES SIGLES 325

© Groupe Eyrolles

Préface de Pierre Hurstel

Cadres épuisés, salariés déçus, dirigeants en détresse, reprenez espoir !
Il est des lectures qui font du bien. Enfin, un peu d'air frais et quel air !
L'ouvrage de Jacques Fradin et Frédéric Le Moullec offre de vraies pistes de réflexion d'abord, d'action ensuite, tant à titre individuel que managérial.

Il permet de mieux comprendre les secrets de l'appétit pour l'action, du désir d'entreprendre ou « d'intraprendre » au sein des organisations, de dépasser, en ce domaine si crucial pour la vie de l'entreprise, le stade de l'empirisme, de l'alchimie… bref, de l'amateurisme !

Les auteurs décrivent en effet un réservoir presque inépuisable d'énergie humaine capable de mettre en phase l'individu et l'entreprise et battre ainsi en brèche l'idée, si répandue en France, que l'on serait toujours perdant à se donner sans compter à son travail. On y perdrait sa santé, ses raisons de vivre et même au bout du compte on y laisserait son âme !

Démontrer que cette idée affaiblit nos entreprises et qu'elle génère au final plus de problèmes individuels et collectifs qu'elle n'en résout ne suffit pas à en inverser le cours car… il y a tout de même du vrai dans cette façon de voir. Oui le stress et le *burn out* existent et même se développent dans les entreprises.

Manager selon les personnalités nous libère de cette appréhension car il permet de comprendre pourquoi ce problème se pose si souvent et surtout comment chacun et chaque entreprise peuvent largement le résoudre en profondeur.

La première partie de l'ouvrage expose les fondements biologiques de la motivation et on y découvre par exemple que la manière personnelle de faire est plus importante que ce que l'on fait. J'ai été particulièrement éclairé par la réflexion sur l'empreinte post-natale dans la constitution de la personna-

© Groupe Eyrolles

lité dite primaire. Certes, nous savions que le monde est injuste : il y a les doués qui réussissent dans la facilité et le plaisir, alors que d'autres, plus laborieux, restent maladroits malgré leurs efforts répétés voire leur souffrance. Ce qui m'a rassuré et agréablement surpris, c'est de comprendre que tout le monde possède une personnalité primaire, donc qu'il peut être ou tout du moins devenir doué !

Grâce à la grille de personnalité proposée par les auteurs, on peut ensuite facilement identifier ses propres structures de personnalité primaires et secondaires, celles de ses proches ou de ses collaborateurs. Au final, on comprend que l'on n'est pas obligé de choisir entre sa vie personnelle ou son travail, son succès ou celui des autres, soi ou eux. C'est assurément cela le plus important. Non pas que l'ouvrage tombe dans une sorte d'extase idéaliste, bien au contraire ! La démarche y est à la fois exigeante et réaliste, applicable sur le terrain. D'ailleurs, cette démonstration recoupe nombre d'observations (« oui, certains d'entre nous ont pu trouver leur « voie » et s'y épanouir ») qu'intuitivement nous pouvons faire au quotidien. Sans parvenir toutefois à généraliser le processus.

Au-delà des réalités scientifiques que les auteurs mettent ici en contexte, se pose alors une grande question : les entreprises ont-elles intérêt a développer l'intelligence et le management motivationnels ?

Les sociologues y croiront quand ils le verront !
Les tenants de la fin du travail n'y croiront pas un instant !
Les *hedge funds* s'en ficheront éperdument car ils prennent ce qui est à prendre maintenant !
Eh bien moi, je veux croire que l'homme au travail peut cultiver sa motivation professionnelle en tant que facteur d'épanouissement personnel et que les entreprises y sont prêtes.

Parce qu'elles n'ont et plus encore n'auront pas le choix ! Vous pouvez expérimenter les meilleurs consultants, être tenté par les fusions, utiliser la *Balanced Scored Card*, lire la *Harvard Business Review* dans le train, vous n'obtiendrez pas le meilleur de vos collaborateurs tant que votre management ne fera pas grandir chacun dans sa différence, faisant plus encore progresser le collectif par cette richesse décuplée.

Un signe qui ne trompe pas : ce que pensent les consommateurs. Ce sont eux aujourd'hui qui font plier les dirigeants et non les syndicats. Qu'on s'en félicite ou bien qu'on le regrette, ils dirigent le monde.

© Groupe Eyrolles

Et que disent-ils ?
Selon le New York Times du 31 mai 2006, 27 % des consommateurs[1] pensent que la première responsabilité des entreprises est de démontrer à la société en général qu'elles mettent le bien-être de leurs employés en premier.

Ce que propose ce livre et la démarche opérationnelle qui le sous-tend, c'est la recherche d'un véritable bien-être au travail qui va bien au-delà de simples mesures-*gadget* destinées à tempérer les effets de la pénibilité. Tout au contraire, il s'agit d'une meilleure exploitation globale de nos ressources cérébrales en vue d'une meilleure adéquation entre nos potentiels et les besoins de l'entreprise. Une vraie réflexion de fond s'impose à chacun. Arrêtons d'avancer en aveugle et de gérer les symptômes !

Pierre Hurstel
Ernst & Young Global Managing
Partner-People (DRH Monde)

1. Enquête réalisée par *The National Consumers* League sur le contenu de la responsabilité sociétale des entreprises aux États-Unis.

© Groupe Eyrolles

Préface de Philippe van den Bosch

Pourquoi tant d'élèves s'ennuient-ils à l'école ? d'étudiants dans les facs ? de travailleurs dans les entreprises ? Pourquoi cette démobilisation, ce désengagement… cette démotivation ? Une réponse est d'accuser la personne et son manque de responsabilité. C'est elle qui doit gérer son parcours de vie, qui doit définir ses objectifs, qui doit se prendre en charge. Une autre réponse, à l'opposé, est de charger notre société dont les modes de fonctionnement produisent des marginaux et des exclus.

Les choses ne sont pas aussi simples et entre ces deux extrêmes on peut sans doute situer la motivation comme le résultat de l'interaction entre des facteurs propres à l'individu et des facteurs externes. Ainsi la motivation prendrait sa source dans trois types de représentations chez le sujet (paradigme socio-cognitif, Bandura[1]) : la perception que l'effort investi dans la tâche conduira à sa réussite, la perception que la réussite de la tâche permettra d'atteindre le but visé par le sujet et la valeur et l'importance accordées au but en question.

Dans ce cadre, la motivation donne son sens à l'action, tant au niveau individuel que social. À la base, ceci se vérifie déjà au niveau le plus élémentaire de la motricité, elle est « ce qui nous fait bouger », où elle s'exprime dans deux registres. Le premier registre relève de boucles cortico-corticales qui passent par les ganglions de la base et impliquent les systèmes dopaminergiques. Il représente « une récompense » à la réussite de l'action et cette récompense augmentera la probabilité de la réponse motrice qui lui est associée. Le second registre relève de boucles cortico-corticales qui passent par le cervelet. Il représente un modèle interne de l'action – un gabarit – et

1. A. Bandura, *Auto-efficacité, le sentiment d'efficacité personnelle*, De Boeck, 2003.

© Groupe Eyrolles

conduira à améliorer sa précision. C'est ce modèle neurologique simple – atteindre efficacement le but adéquat et en être récompensé – qui est la base de la motivation. Jacques Fradin et Frédéric Le Moullec situent leur réflexion dans cette perspective : comment se construisent chez l'individu les bases de la motivation et comment peuvent-elles être exploitées au profit de l'épanouissement tant personnel que de l'entreprise ? Ils nous invitent à un parcours balisé où les voies cérébrales rencontrent les fondements des personnalités.

La première partie de l'ouvrage explore les motivations et les contextes dans lesquels elles peuvent s'exprimer. Elle définit le cadre triangulaire dans lequel la motivation s'inscrit : émotions/pensées/comportement. Elle montre que la motivation est plurielle et cyclique et dégage les effets que le stress peut avoir sur la motivation. Les auteurs reprennent à ce propos la notion de stress comme le résultat d'un conflit structurel entre deux modes de pensées : le mode automatique ; qui repose sur les trois quarts postérieurs du cortex et le reste de l'encéphale, et le mode intelligent ou adaptatif, qui repose sur le cortex préfrontal.

La deuxième partie définit les traits qui sous-tendent les personnalités et qui sont à la base des comportements. Les tempéraments ou personnalités primaires se construisent très précocement sur des bases génétiques et épigénétiques – l'empreinte – et elles forment le socle irréversible de l'expression comportementale des motivations et de l'identité personnelle. Les caractères ou personnalités secondaires se développent par l'accumulation des expériences émotionnelles que l'individu traverse à partir de la période d'empreinte jusqu'à l'adolescence et même la vie adulte. Les motivations qui émergent alors sont le résultat des mécanismes de punition/récompenses liés aux apprentissages. Sur cette base, les auteurs établissent les critères de personnalités et leurs origines biologiques. Ils montrent que ces personnalités orientent tout le système émotionnel et motivationnel de l'individu. Les grands états biologiques – fuite, lutte, inhibition et activation de l'action – hérités de la phylogenèse donnent leur contenu aux personnalités. Les quatre grandes trames de personnalité pourront se décliner en deux modes adaptatifs biologiques en fonction de la réponse émotionnelle : l'état « réussi » qui marque la satisfaction ou l'état « empêché » dans le cas contraire. Cette grille de lecture permet de définir huit caractères essentiels, de décrire les personnalités qui en découlent (Bio-Types), de les reconnaître dans les individus pour mieux les motiver dans leurs registres propres et les fonctions qu'ils occupent. Les facteurs directs et indirects qui

© Groupe Eyrolles

favorisent la motivation sont analysés dans le contexte de l'analyse des personnalités pour ouvrir à l'exploitation possible d'une intelligence motivationnelle – prendre pleinement en compte sa propre personnalité en fonction de son environnement – complémentaire de l'intelligence préfrontale.

La troisième partie analyse les interactions entre personnalités au sein d'un groupe, plus particulièrement l'entreprise. Comment créer une motivation collective et construire une synergie d'équipe? Comment faciliter la communication et les liens ? Comment s'établit le positionnement social des individus au sein d'une équipe ?

Le mérite principal de cet ouvrage est de dégager, de façon tout à fait originale, les lignes directrices des conduites humaines en s'appuyant sur leur construction au cours de la phylogenèse de l'homme, en tant qu'individu dans l'espèce et qu'individu dans un groupe social. Il repose sur une analyse critique de données biologiques, neurologiques, psychologiques et sociologiques. Il dépasse cependant ces aspects théoriques pour offrir au lecteur de multiples illustrations de cas pris sur le terrain et des questionnaires d'évaluation. Il ouvre plusieurs pistes. La première – celle qui est explicitée dans le titre – est évidemment au niveau de l'entreprise dans l'amélioration de la gestion des ressources humaines. Mais on pourrait sans doute y voir en plus une source d'inspiration pour faciliter les motivations lors de l'apprentissage scolaire et aussi, mais c'est sans doute utopique, une impulsion pour mobiliser une réflexion sur l'amélioration des performances relationnelles et sociétales de l'homme… peut-être par l'intelligence motivationnelle ?

Professeur Philippe van den Bosch de Aguilar
Enseignant en Neurobiologie
Responsable de l'Unité de Biologie Animale
Université Catholique de Louvain-la-Neuve (Belgique)

© Groupe Eyrolles

Préambule

Vous trouverez dans cet ouvrage des réponses concrètes et innovantes à un certain nombre de questions essentielles comme :

- qu'est-ce qui motive vraiment ?
- qu'est-ce qui démotive ?
- est-ce que tout le monde est motivé ou « motivable » ?
- existe-t-il des ressources cachées ? Si oui, comment les objectiver, les faire s'exprimer, les libérer ?
- quels sont les différents types de motivations ? Quand, comment et pourquoi s'en servir ?
- suffit-il d'avoir envie pour être motivé ?
- quel rôle les émotions jouent-elles dans la motivation ?
- quel lien existe-t-il entre personnalité et motivation ?
- peut-on changer sa personnalité ?
- avons-nous une ou plusieurs personnalités ?
- est-il nécessaire d'être stressé pour être motivé ? Peut-on être calme et motivé, et surtout calme et performant ?
- peut-on prendre plaisir au travail, trouver un « vrai » plaisir dans la difficulté (sans être aliéné ou masochiste) ?
- la motivation individuelle est-elle compatible avec les contraintes collectives et la productivité d'une entreprise moderne ?
- qu'est-ce qu'une personnalité difficile ? Peut-on l'intégrer et la gérer dans un collectif ?
- comment s'affirmer dans l'adversité ? Comment faire face en milieu hostile ? Comment s'adapter aux grands changements professionnels ?

© Groupe Eyrolles

Mais ce livre se veut avant tout pratique. À travers divers exemples et illustrations, il présente un certain nombre d'outils et méthodes qui permettent :

- d'identifier sa propre personnalité comme celle d'un collaborateur ou d'un interlocuteur occasionnel ;
- de communiquer avec tact, afin de comprendre l'autre et d'être compris de lui, de limiter les malentendus ;
- de l'aider à concilier ce qui est subjectivement bon pour lui et les exigences d'un cadre professionnel déterminé ;
- de mobiliser une équipe vers un objectif commun dans le respect et l'intégration des personnalités de chacun ;
- de prendre en compte de manière efficace mais respectueuse les personnalités difficiles ;
- de développer sa motivation sans agressivité jusque dans les situations les plus délicates.

Vous trouverez également, çà et là au cours de l'ouvrage, des séquences « Et vous » qui invitent à s'interroger et à chercher des éléments de réponse dans son vécu.

Pourquoi avoir intégré de telles séquences ? Notre cerveau comprend, et alors s'approprie d'autant mieux, ce qui fait sens par rapport à nos besoins, notre réalité et nos… motivations. Afin de permettre au lecteur d'appréhender plus facilement les concepts et les méthodes développés dans ce livre, nous l'invitons donc régulièrement à se questionner. Cette démarche permet de tisser des liens entre le contenu de ce livre et le vécu et les connaissances de chacun. Nous vous engageons donc à prendre le temps de vous interroger… en toute liberté !

© Groupe Eyrolles

Avant-propos

Lorsqu'on parle de motivation, tout le monde semble s'accorder sur ce que ce mot signifie et recoupe. Motivation : quel mot plus banal, plus communément admis et sur lequel on a déjà tellement écrit ! Il y aurait donc encore de quoi dire et redire sur le sujet ?

Pourtant, derrière ce terme si répandu se cache une réalité plus fuyante et incernable qu'il n'y paraît, dont l'expérience nous montre chaque jour que nous sommes bien loin d'avoir fait le tour. En effet, selon un paradoxe qui n'est qu'apparent, la motivation nous est si naturelle et familière que nous ne la saisissons pas. Nous avons tellement le nez dessus que nous n'avons pas réellement conscience de ses rouages ni ne comprenons vraiment ce qui l'anime et nous anime. « C'est une question de motivation » entend-on bien souvent, comme s'il s'agissait d'une évidence ou d'une fatalité... Et cela ne reste la plupart du temps, qu'une question, une simple question, car la réponse, dans les faits, nous paraît bien compliquée. Effectivement, comment peut-on motiver ce collaborateur ou collègue « bizarre » qui arrive chaque matin sans mot dire, ni bonjour ni bonsoir, entre sept et neuf heures pour repartir, sa tâche quotidienne accomplie, entre dix-sept et vingt heures, sans avoir décroché un sourire ni entrepris autre chose que ce qu'on lui a demandé de faire ? Où trouver au fond de soi l'énergie de faire ce qui ennuie si mortellement, ou plutôt de ne plus s'endormir sur ce que l'on doit si impérativement terminer pour lundi ?

À l'heure où les technologies les plus sophistiquées se développent jusqu'à s'immiscer dans les moindres replis de notre quotidien, il est pour le moins étonnant que les choses nous échappent encore autant, dès lors qu'il s'agit des comportements humains. Car, malgré tout notre savoir à la fois millénaire et récent, *« Nous demeurons un mystère à nous-mêmes »* comme l'écrit si bien Edgar Morin. Il est vrai que le cerveau serait l'objet le plus complexe

© Groupe Eyrolles

de l'univers connu... Les sciences du cerveau ont pourtant l'air d'avoir depuis peu largement rattrapé leur retard. Aurions-nous peur alors de trop savoir ? De nous décevoir ? Après tout, nous venons d'apprendre que nous n'avions que 30 000 gènes, soit deux fois plus à peine que la mouche à vinaigre ! On a connu des jours meilleurs... Aurions-nous peur de livrer nos secrets les plus intimes et ne plus pouvoir mentir au fisc ? De devenir victimes d'une dictature neuronale, fichés, IRMisés[1] plutôt que RMIsés ? Ou de finir de descendre de notre piédestal sur lequel nous nous étions nous-mêmes installés, en haut de la pyramide du monde ?

Il y a probablement un peu de tout cela. Mais tout cela est-il bien sérieux ? Est-ce bien raisonnable aujourd'hui d'en rester là, de ne pas franchir le Rubicon de la neuro-connaissance qui nous changerait sans doute objectivement tellement la vie… avec nous-mêmes comme avec nos semblables ? Car la science, plus on y goûte, plus on en redemande. Mais au début, il est vrai qu'on se fait un peu peur. Il y a sans doute aussi une question de culture de la non-psychologie en entreprise qui date en fait de bien plus longtemps que les neurosciences et qui remonte peut-être à Zola, Marx, Freud, ou 1968 ? Et tout n'est pas sans fondement dans ce vieux différend. Car travailler n'est pas aisé, les exigences professionnelles sont une dure école. Manager ne l'est guère plus et l'art du leadership, fragile, n'est pas donné à tous... Chacun fait avec son savoir-faire et son savoir-être, trop craintif parfois de tuer « sa » poule aux œufs d'or : « Vivons heureux, vivons caché », « Ne changeons pas une équipe qui gagne », « Gardons nos distances avec nos équipes », « Ne mélangeons pas vie privée et travail », « Laissons la psychologie au vestiaire »…

Il faut le reconnaître, les anecdotes ne manquent pas de managers piégés par des relations trop proches avec leurs collaborateurs, pris entre le marteau et l'enclume. Ayant perdu toute autorité. Ayant aussi parfois constaté que la psychologie ne s'improvise pas et que l'amateurisme en tout n'est pas… professionnel ! Alors, chacun son métier et les collaborateurs seront bien gardés. Bien entendu, ces temps sont en partie révolus. Les directions des ressources humaines ne sont plus seulement des services techniques de gestion de la paye, les managers ont appris à manager – ils suivent des cours de communication et de gestion de crise – les hiérarchies se sont horizonta-

1. IRM : imagerie par résonance magnétique, une des technologies de pointe qui permet de voir le cerveau qui pense.

© Groupe Eyrolles

lisées, le mode projet a transformé les organisations. Et si les neurosciences semblent encore loin des entreprises, au moins celles-ci ont-elles suffisamment avancé et n'iraient-elles « psycho-relationnellement » pas si mal ? Sûrement. Les sujets de satisfaction ne manquent d'ailleurs pas. Revenir vingt, quarante ou soixante ans en arrière n'exciterait personne.

Mais il est pourtant quelques sujets de préoccupation, voire d'inquiétude, qui montrent que l'état du patient s'aggrave depuis quelques années. La motivation (ou plutôt la démotivation) est de ceux-ci. Et elle concerne même les cadres. Touchée au cœur et au cerveau, l'entreprise ? De nombreuses causes macroéconomiques et sociales, dont la mondialisation devenue dure réalité, ont mis la pression sur le monde de l'entreprise. Il faut produire plus, mieux, plus rapidement, moins cher, innover plus et plus vite. Avec des collaborateurs et des cadres de plus en plus démotivés, fatigués, stressés, démoralisés, ayant développé progressivement une psychologie de perdants face à… des conquérants (pardon, des concurrents) dopés, qui découvrent parfois l'économie de marché avec l'extase de ceux qui mouraient de faim il y a peu. Ne faut-il pas d'abord regagner des parts de marché et on verra après si l'on peut remotiver les troupes ? Mais qui verra quoi ? Comme tout le monde semble de plus en plus concerné par le phénomène, il semble judicieux de s'occuper dès maintenant du moral des troupes et de leurs capitaines ; on ne gagne pas les matchs ni les guerres (économiques) avec des déprimés.

Il reste enfin une difficulté de fond qui explique probablement bien des atermoiements en ce domaine. Comment la gestion de « l'objet le plus complexe de l'univers connu », *i. e.* le cerveau, pourrait-elle rester durablement une affaire d'improvisation, si brillante soit-elle parfois ? Comment un facteur aussi crucial dans le développement économique pourrait-il rester durablement l'enjeu d'enseignements et de formations principalement empiriques, si éprouvées soient-elles ? Il semble temps d'investir sur la connaissance de l'être humain au travail. Car ce qui va le moins bien en France aujourd'hui, c'est bien le moral. Pas seulement parce que la consommation baisse et le chômage augmente. Non, cela concerne aussi ceux qui travaillent. Et ceux qui les managent.

Ainsi, considérons de plus près comment peut fonctionner la motivation et ce que les neurosciences pourraient commencer à nous apporter en ce domaine.

Jacques Fradin et Frédéric Le Moullec

© Groupe Eyrolles

Introduction

De l'art et de la nécessité de « mieux agir » en entreprise

« L'homme n'est point fait pour méditer mais pour agir. »
Jean-Jacques Rousseau, *Correspondance à un jeune homme*

La « *baisse tendancielle du taux de motivation* »[1]

L'entreprise est à l'évidence le cœur de l'économie moderne. A-t-elle pour autant une fonction sociale ? Ce débat pourrait paraître plus politique que managérial, mais il est possible que le monde dérégulé dans lequel nous entrons ne relègue ce genre de subtilité aux oubliettes. Il se pourrait également que les données nouvelles sur notre cerveau donnent au débat une autre coloration, qui mêle ce qui était resté jusqu'alors disjoint, qui nous fasse découvrir que ce que l'on croyait être un luxe ou un loisir recouvre en fait une richesse inexploitée, qui mette (pour une fois) tout le monde d'accord : l'entreprise a-t-elle intérêt à s'intéresser à ce qui intéresse ses collaborateurs ?

Comme l'écrit Jacques Baratier[2], la vocation de l'entreprise n'est-elle pas de *« créer à la fois les richesses dont {l'homme} a besoin pour vivre et les relations*

1. Nous empruntons cette expression à Éric Le Boucher, « Le capitalisme mourra-t-il d'une baisse tendancielle du taux de motivation ? », *Le Monde*, 16 et 17 janvier 2005.
2. Jacques Baratier, *L'entreprise contre la pauvreté. La dernière chance du libéralisme*, Autrement, Paris, 2005.

© Groupe Eyrolles

humaines nécessaires à son épanouissement » ? Et l'entreprise a-t-elle, ces dernières années, sous-estimé, ignoré, la dimension humaine ? Les approches managériales en vogue sont-elles trop souvent passées à côté de la gestion de la motivation ? Car l'entreprise (comme l'ensemble de la société) commence à se heurter à un véritable « mur du découragement » de ses collaborateurs (de ses concitoyens), jusques et y compris de ses cadres (de ses élites). Le défi n'est donc plus seulement technologique ni même économique, mais bel et bien humain.

Les faits sont là, têtus et aggravés au fil des années : difficultés à instaurer la motivation, dans un monde social, politique, économique de plus en plus complexe et changeant, qui aboutissent aujourd'hui à une véritable crise de confiance au sein de la société et des entreprises, dont le raz de marée pamphlétaire et paresseux incarné par le livre de Corinne Maier fut symptomatique[1]. Faut-il y voir l'émergence radieuse de la société de demain, cool, ou plutôt le risque qui la menace, l'anémie économique ? Que signifie ce symptôme et quelles en sont les sources, les solutions ?

Dans cet autre ouvrage au titre évocateur *La fatigue des élites*[2]*,* le sociologue François Dupuy montre comment, en voulant satisfaire avant tout le couple clients/actionnaires – que la concurrence mondiale n'a fait qu'aiguiser – les entreprises ont plutôt affirmé la primauté de l'organisation sur l'individu jusqu'à démotiver aujourd'hui les cadres eux-mêmes. L'auteur voit dans cette dérive la cause essentielle de la *« baisse tendancielle du taux de motivation »* des cadres, comme l'a baptisée Éric Le Boucher ; que peut-on dès lors attendre d'organisations dont les principaux messagers et relais auprès des autres salariés sont démobilisés ?

Une « loi managériale » classique laisse entendre que ce que l'on obtient des salariés est proportionnel à… ce qu'on leur demande. Cette loi est à la base de la fixation fréquente d'objectifs « irréalistes » en début d'année… que l'on atteint souvent ! C'est en effet le propre des systèmes biologiques que de s'adapter. Pourtant, il existe certaines limites, d'autant plus vite atteintes que l'on ignore les lois de la vie. En fait, le système nerveux n'est

1. Corinne Maier, *Bonjour paresse. De l'art et de la nécessité d'en faire le moins possible en entreprise,* Michalon, Paris, 2004. Sorti en septembre, ce livre avait déjà dépassé les 200 000 exemplaires dès le mois de décembre 2004.
2. François Dupuy, *La fatigue des élites. Le capitalisme et ses cadres,* Le Seuil/La République des Idées, Paris, 2005.

© Groupe Eyrolles

pas « fait » pour s'adapter au milieu, mais pour satisfaire ses besoins dans le milieu ; *« La seule finalité d'être d'un être, c'est d'être »*, dit Henri Laborit. Ignorer trop longtemps ou massivement cela ne peut-il constituer une des causes de fond de la *baisse tendancielle du taux de motivation* ?

Bien entendu, on ne vient pas travailler pour s'amuser. Mais faut-il opposer les aspirations de l'individu aux nécessités collectives ? L'entreprise intègre les fluctuations de la demande et de la concurrence sans que cela constitue une remise en cause de sa vitalité, bien au contraire. De même, ne peut-on davantage intégrer le « cahier des charges » de l'individu dans la stratégie économique, inventer une entreprise orientée collaborateur comme l'on a créé l'entreprise orientée client, en considérant que cette prise en charge peut générer plus de valeurs qu'elle n'en consomme ? En intégrant davantage les raisons personnelles d'agir aux nécessités économiques et organisationnelles de l'entreprise, ne peut-on enrayer simultanément nombre de problèmes économiques et sociaux qui se posent aujourd'hui et menacent bien plus encore de se poser demain ?

Dans l'approche systémique, on sait qu'il est vain de dissocier les paramètres ; la réalité est complexe, tout interagit avec tout. C'est d'ailleurs cette tendance de fond que les fonds éthiques ou les critères sociaux du développement durable commencent à prendre en compte désormais (économie + social + environnement). Reste à trouver comment les rendre applicables et véritablement opérationnels en terme de management au sein des entreprises, et sur quels leviers et compétences nouvelles on peut, là aussi, s'appuyer.

L'heure du « one-to-one » management a sonné

Bien sûr, parler de « motivation » ne constitue pas une nouveauté en entreprise. Pourtant, du fait notamment du durcissement récent de la compétition internationale, de la mise en place des 35 heures en France ou des procédures qualité, environnement ou sécurité, nous ne pouvons que constater que le travail tend à nouveau à se tayloriser. Dans le même temps, l'évolution des mentalités et des libertés civiles, l'accroissement de l'individualisme et de l'esprit critique ont réduit la tolérance individuelle à un tel management. La motivation constitue donc, plus que jamais, un thème crucial sinon inquiétant, pour toutes les organisations de travail.

© Groupe Eyrolles

L'homme n'est pas une machine et il est de moins en moins cet être soumis qui ne répondrait qu'aux seules récompenses ou à l'exercice de l'autorité. À l'heure où le monde se libéralise et s'individualise, dans toutes les dimensions de la société, où l'entreprise elle-même cherche une relation de plus en plus étroite, personnalisée, avec ses clients, ses consommateurs – qui sont les mêmes, d'ailleurs, que ceux que l'entreprise emploie[1] –, il n'existe plus de grandes « lois » générales et universelles. Ces « lois » appartiennent au monde ancien, lorsque le manque, l'inculture, l'autarcie et la soumission ne permettaient pas l'expression des besoins particuliers, lorsque la demande était supérieure à l'offre, lorsqu'il fallait avant tout produire, lorsque la concurrence économique n'était pas aussi vive, lorsque l'environnement économique n'était pas aussi mouvant, évolutif, mondial, lorsque la question du développement durable ne se posait pas encore.

Le one-to-one management, différencié et personnalisé, semble donc seul à même de répondre à la complexité des situations et des exigences actuelles et plus encore futures. Car, au-delà de la stimulation par le stress, dont chacun cherche de nos jours à se défaire (on peut apprendre à ne plus être la serrure de la clé), il n'y a pas de méthode universelle en matière de motivation. Moins chacun devient « stressable », c'est-à-dire craintif, autrement dit plus il s'affirme, moins il est « manageable » par les méthodes classiques. Et c'est sans doute ce sur quoi l'entreprise bute aujourd'hui. La motivation « véritable », de fond, est d'abord et avant tout une question de personne. C'est cela qu'il faut pouvoir accepter puis intégrer. Là est non seulement l'enjeu, mais également toute la difficulté. Prendre en compte la personne relève d'une grande ambition qui commence par l'acquisition d'un certain nombre de connaissances sur le fonctionnement de l'être humain, que tout un chacun pourra de moins en moins ignorer, à commencer par les décideurs et les managers eux-mêmes.

D'ailleurs l'entreprise, et à travers elle ses actionnaires et clients, pourra-t-elle raisonnablement refuser à l'individu ce qu'elle valorise chez le consommateur ? Lui refuser aussi ce qu'elle prône pour elle-même, qu'elle décrit à

1. L'entreprise d'aujourd'hui contribue à l'écartèlement entre l'homme au travail, contraint sinon pressuré, insécurisé, et l'homme consommateur, courtisé, flatté pour ne pas dire poussé à des « exigences de dominant » ou même incité à l'incivisme. Citons à titre d'exemple certaines publicités pour des packs « internet/téléphone/télévision » qui posent comme une évidence implicite que « le téléphone gratuit est un droit » (et donc sa facturation un abus de pouvoir) ou « qu'une facture trop élevée, ça peut énerver ! ».

© Groupe Eyrolles

juste raison comme une valeur essentielle de progrès : la liberté d'être, d'entreprendre et de prospérer ? Elle ne pourra enrayer cette *baisse tendancielle du taux de motivation* qu'en entrant dans un nouveau rapport d'intelligence et de consensus plus « authentique » avec chacun de ses collaborateurs et partenaires. Non par concession, dans un monde binaire, dans un contexte périmé de classes sociales, mais dans un monde à la fois unifié et complexe, où l'individu est tour à tour consommateur, électeur, producteur, manager ou collaborateur, automobiliste et piéton, pollueur et pollué… L'intérêt de chacun est de créer une stratégie globale, systémique et même biosystémique, c'est-à-dire intégrant les réalités biologiques de l'humain.

« Y a moins bien mais c'est plus cher ! » disait une célèbre publicité Fiat des années 1990. Il en va de même pour la motivation. L'homme n'est jamais aussi enthousiaste que lorsqu'il peut recruter ses motivations profondes, personnelles, lorsqu'il peut faire ce qui lui plaît ou l'intéresse. Et qui a dit de façon individualiste ou irréaliste ? Après tout, la plupart des cadres supérieurs ou des dirigeants d'entreprises répondent bien à cette définition, de mêler motivation personnelle forte et action collective efficace.

Dans un monde où la surabondance règne, où une multitude de choix s'offre à nous, où nous sommes habitués désormais à sélectionner, comparer, décider ce qui est bon pour nous, où la notion de démocratie, avec tout son cortège de libertés, est résolument ancrée jusque dans les moindres aspects de la vie quotidienne, notre attitude au travail a évolué. Ce sont ces ressorts individuels et personnels qu'il convient de mieux identifier et de favoriser pour rendre les organisations de travail plus performantes[1], dans un rapport gagnant-gagnant entre l'entreprise et l'individu.

Car tout laisse à penser que nous continuerons à aller vers plus de liberté et d'individualisation. C'est une tendance lourde de l'évolution humaine, au cours des siècles, des millénaires et des civilisations[2]. Et elle s'accélère de façon exponentielle. Notre expérience de terrain (en coaching, formation ou conseil) nous montre que les problématiques du management contemporain se règlent plus facilement et durablement lorsqu'on met les collaborateurs en position d'agir « librement », dans le cadre des contraintes de l'entreprise et des exigences des clients bien entendu. De plus en plus, le

1. Au sens de l'ancien français *performance :* achèvement, accomplissement.
2. Jacques Fradin et Frédéric Le Moullec, *Paradoxes de la violence contemporaine,* IME Éditions, Paris, 2003.

© Groupe Eyrolles

travail en entreprise va devoir emprunter à la démarche des artistes ou des chercheurs. Car l'expression individuelle, et à travers elle celle des talents, est seule à même de permettre la réactivité, la créativité et l'innovation dont l'entreprise et la société ont aujourd'hui besoin. « Des contraintes, donnez-moi des contraintes ! » clament souvent les plus grands artistes ou architectes pour aiguiser leur créativité et exprimer ainsi toute leur… personnalité ! Non, la motivation individuelle n'est pas synonyme d'amateurisme et de non-contrainte. C'est d'ailleurs plutôt le manque de motivation véritable qui fait le bricolage, c'est-à-dire le manque de moyens que l'on se donne pour atteindre ses ambitions.

Mais alors, qu'est-ce que la motivation ? Qu'en savons-nous qui puisse renouveler et relancer un débat difficile pour en faire un facteur clé de succès ? Comment se manifeste-t-elle ? Comment fonctionne-t-elle concrètement ? Quels sont ses substrats biologiques, si jamais ceux-ci sont aujourd'hui quelque peu identifiables et formulables en conseils concrets, en outils ? Et comment l'identifier pour mieux recruter, faire s'exprimer les potentiels cachés, construire de véritables parcours de développement professionnel individuel ?

L'entreprise a besoin de tous ses neurones

« Le système nerveux est fait pour agir » a écrit Henri Laborit. Mais il semble bien que nous soyons désormais débordés par une action débridée, pour ne pas dire dérégulée. De par sa position et sa fonction dans l'univers mondialisé d'aujourd'hui, l'entreprise se situe, plus que jamais et souvent malgré elle, au cœur des grandes mutations de la société. Sera-t-elle en mesure de concilier les nouveaux besoins individuels et les nécessités collectives, de nous adapter sans qu'une majorité d'entre nous ne soit (ne reste) exclue ou résignée ?

Dans ces conditions, découvrir et partager quelques grands rouages du fonctionnement comportemental et neuropsychologique humain (mettant en relation notre façon de penser et le fonctionnement des structures cérébrales sous-jacentes) ne sera plus un luxe mais une nécessité. Mais cela sera-t-il trop complexe ? Notre expérience en ce domaine nous rend très optimistes, car ce que l'on comprend se retient, se maîtrise mieux et suscite aussi un vif intérêt.

© Groupe Eyrolles

Certes, les connaissances scientifiques actuelles sur le cerveau ne font qu'effleurer la complexité de nos 100 milliards de neurones. Mais certaines données acquises ou probables changent pourtant en profondeur notre regard sur les comportements. C'est du moins notre conviction de chercheurs en neurosciences cognitives, mais aussi celle que nous avons acquise sur le terrain des entreprises, dans le cadre de notre activité de conseil, coaching, formation en management ou développement d'outils de diagnostic informatisés (au sein de l'Institut de Management Évolutif).

La motivation n'est pas un processus simple, « allant de soi », régi par les seules lois de la récompense/punition. Elle n'est pas davantage seulement psychologique, subjective, unique, fluctuante, incernable. Si la motivation est multiple et diversifiée, elle l'est cependant moins que l'intelligence créatrice et adaptative[1]. Plus ancrée dans l'émotionnel, elle n'est pas dépourvue d'une certaine prédétermination, qui se traduit par l'existence de certains « standards » observables, objectivables.

Bien entendu, les médecins, les psychologues et même les managers n'ont pas attendu les neurosciences pour construire et utiliser des modèles et inventaires de personnalité « qui marchent ». Et nous savons bien que les connaissances neuroscientifiques actuelles sont encore terriblement parcellaires et largement probabilistes[2].

Mais, dans un contexte où l'économie et le management surfent bien souvent sur des modes et des excès, où les données statistiques sont trop souvent interprétées de façon fantaisiste ou simpliste – parce que les simples corrélations n'apportent pas de preuve, ne différencient pas les causes des effets, en d'autres termes ne permettent pas de comprendre le rôle respectif du hard cérébral et du soft des acquis – il nous semble légitime de tenter

1. Alan Fustec et Jacques Fradin, *L'entreprise neuronale*, Éditions d'Organisation, Paris, 2001.
2. L'approche scientifique probabiliste, dont un des concepteurs est l'Américain Roy L. Walford (auteur de *La vie la plus longue,* Robert Laffont, Paris, 1984), part du principe qu'une somme importante de connaissances scientifiques seulement probables peut permettre de proposer des réponses globales fort efficaces, bien supérieures en tous les cas à l'empirisme et aux approches traditionnelles ou historiques. L'auteur, un célèbre spécialiste américain du vieillissement, avait par exemple montré sur des rats de laboratoire mais aussi sur toutes les espèces expérimentées, que l'on pouvait très significativement augmenter la durée de vie de ces animaux et réduire leur taux de mortalité en les soumettant à un régime mettant en œuvre toutes les connaissances acquises ou simplement probables d'alors.

© Groupe Eyrolles