



Le cerveau sous pression : décoder la responsabilité par les neurosciences

Cherine Fahim, Ph.D Sciences neurologiques
 Université de Montréal; Post-doc Université McGill
 Lectrice Université de Fribourg, Suisse
 Endoxa Neuroscience, Château de Vaumarcus
www.endoxaneuro.com



1



Qui suis-je et qu'est-ce que les sciences neurologiques ?

2

L'INTERVENANTE

Endoxa Neuroscience

Dre Cherine Fahim

Docteure en sciences neurologiques, spécialisation neurosciences psychiatriques

Professeure assistante et lectrice universitaire

Fondatrice d'Endoxa Neuroscience - créer des liens entre les neurosciences et la société, sur des fondations académiques solides

Développe des outils de vulgarisation neuroscientifique pour les professionnel-le-s qui accompagnent des jeunes en situation de vulnérabilité



Notre conviction : mieux comprendre le cerveau, c'est mieux comprendre ce qui se joue dans nos équipes sous tension.

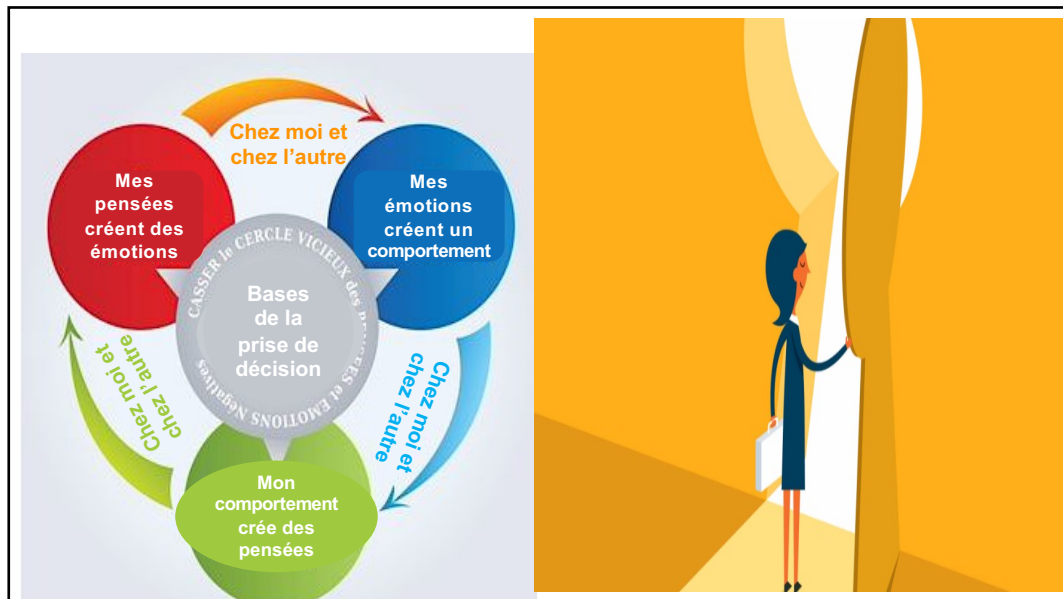
ENDOXA NEUROSCIENCE

02

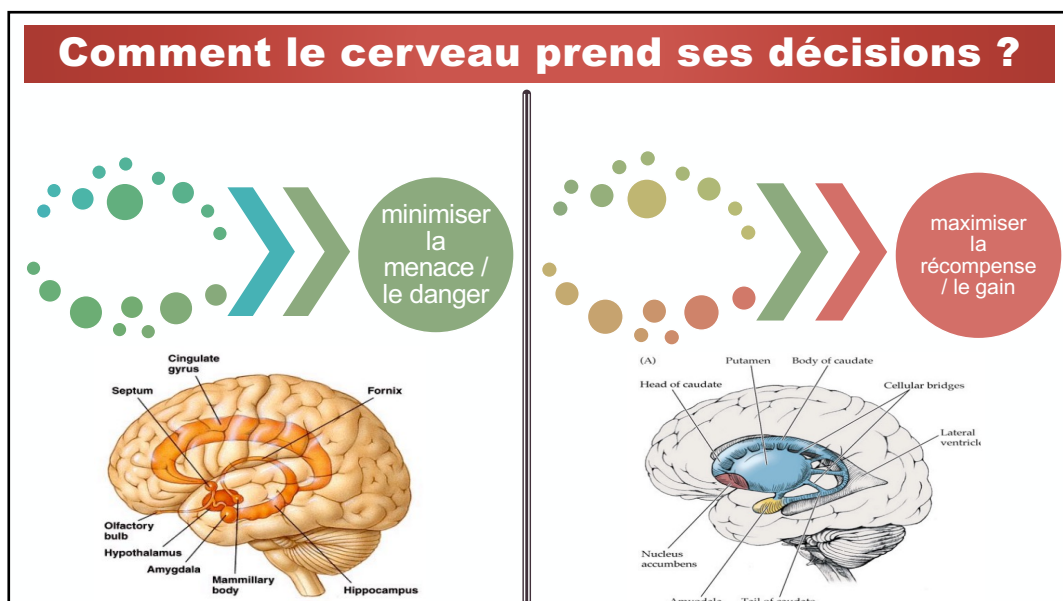
3



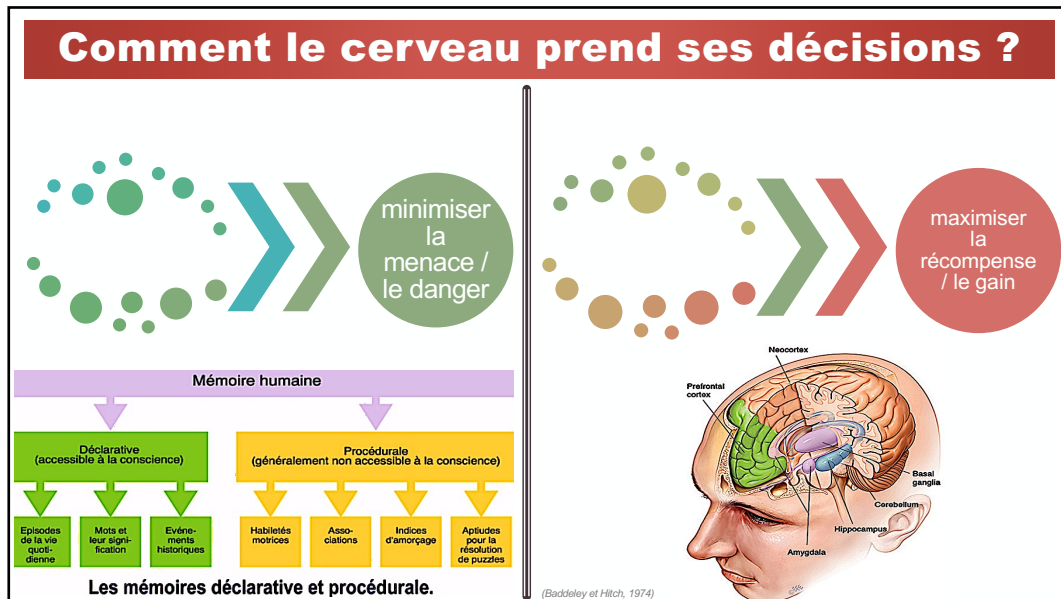
4



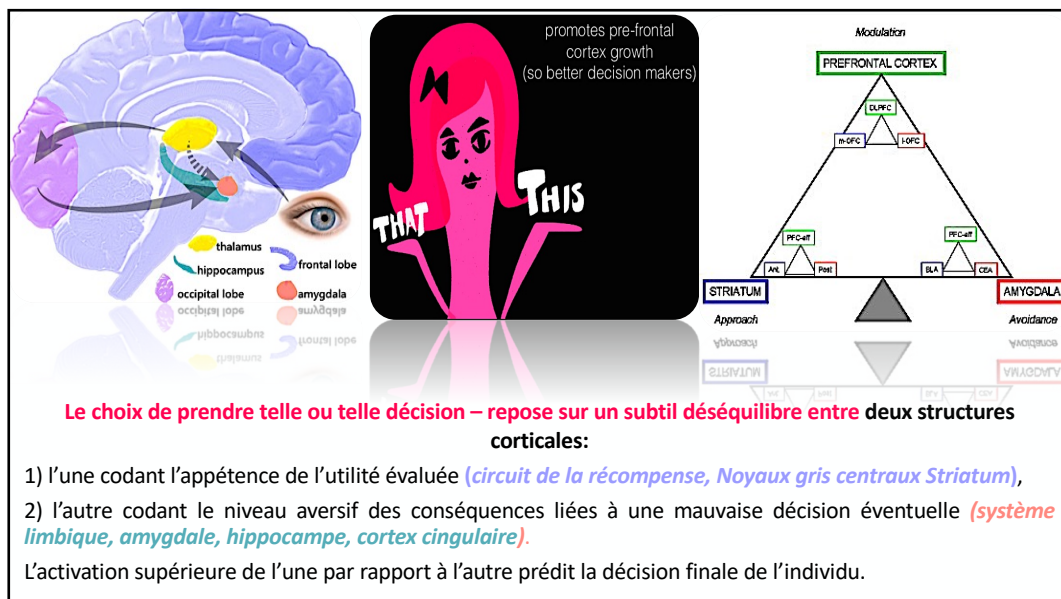
5



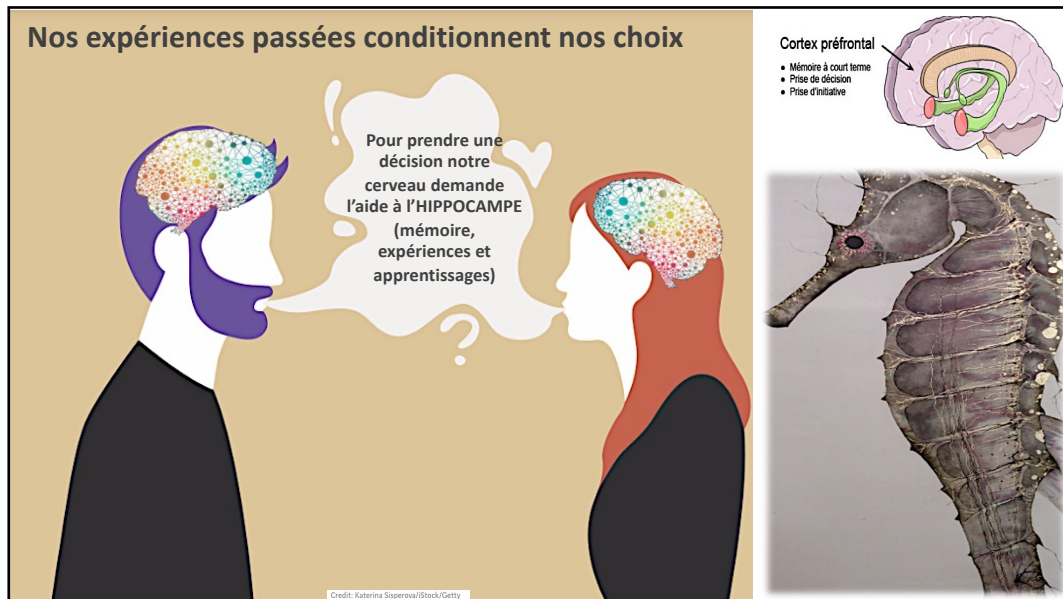
6



7



8



9

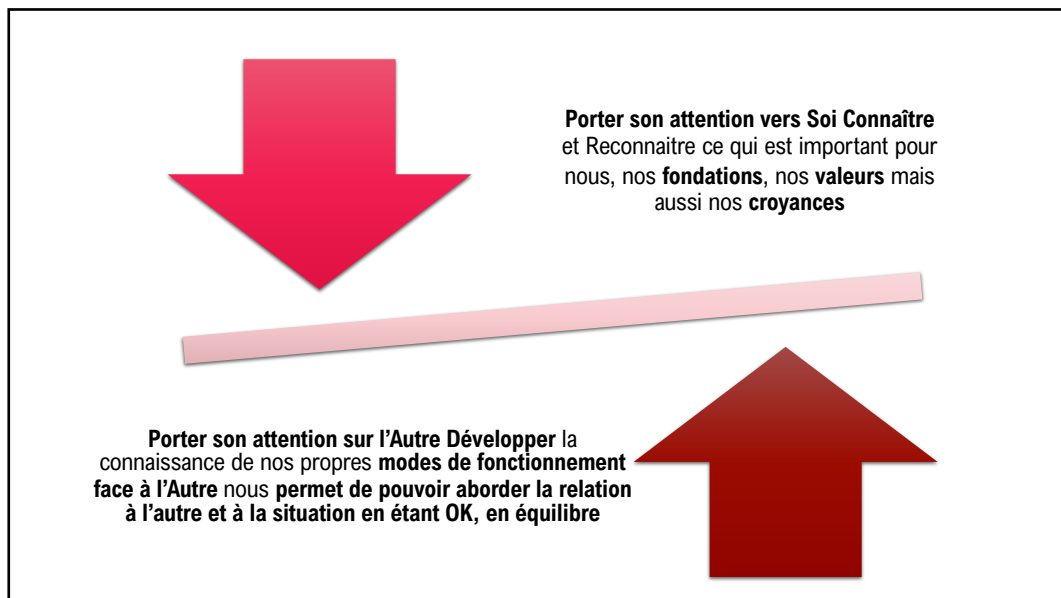
La communication

La **capacité de penser** ses **actions** et celles **d'autrui** et d'y attribuer un **sens**.

La faculté d'un individu de **percevoir et d'interpréter ses comportements et ceux des autres en termes d'états mentaux**,

- c'est-à-dire en tenant compte des **pensées**, des **désirs**, des **croyances**, des **sentiments**, des **attentes** et des **intentions** reliés aux **paroles** ou aux **gestes exprimés**

10



11

<u>Ce que communiquer est</u>	<u>Ce que communiquer ne l'est pas</u>
• Écouter activement et reformuler • Établir une relation de confiance • Adapter son message au interlocuteur • Vérifier la compréhension • Un processus à double sens	• Réciter une information à sens unique • Imposer son avis sans écoute • Utiliser un jargon incompréhensible • Supposer que le message est compris • Un simple transfert de données

12

DÉROULÉ DE L'ATELIER

Sommaire

- 01 **Le cerveau face à la complexité et au danger**
Les trois modes de réaction sous pression
- 02 **Le modèle SCARF**
Cartographier les menaces et récompenses sociales
- 03 **Crise, SCARF et sentiment d'impasse**
Quand les menaces s'accumulent en équipe
- 04 **Vers des leviers d'action managériaux**
Décoder pour transformer la pression en action

ENDOXA NEUROSCIENCE

03

13

OBJECTIFS

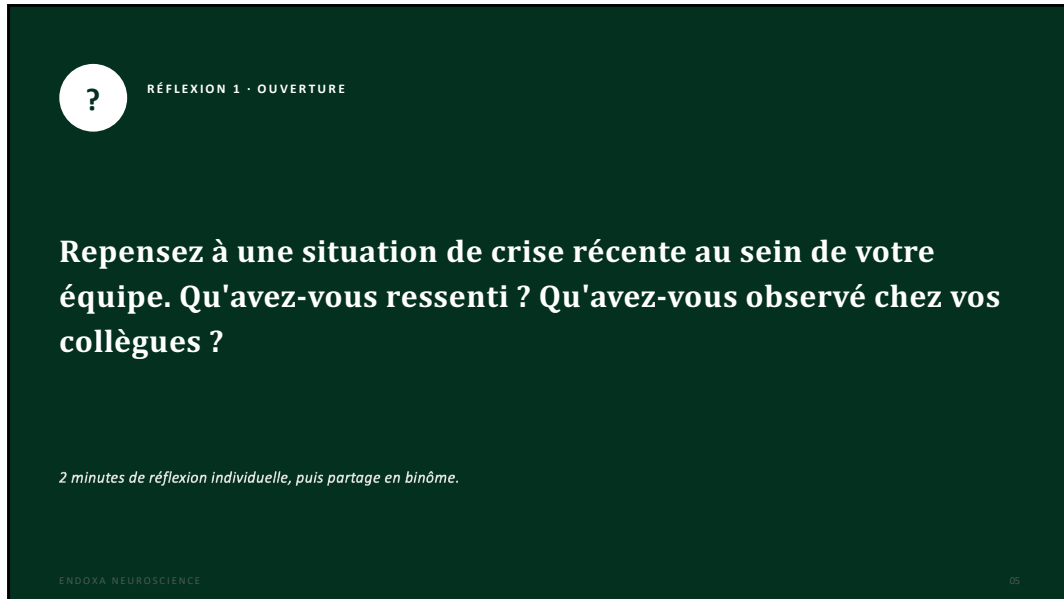
À l'issue de cet atelier, vous serez capables de...

- 1 Comprendre les mécanismes neurobiologiques du stress et de la prise de décision sous pression
- 2 Maîtriser le modèle SCARF et ses cinq dimensions, avec leur base neuroscientifique
- 3 Repérer les signaux de bascule de mode cérébral, chez vous et dans vos équipes
- 4 Repartir avec des leviers concrets pour transformer la pression en leviers d'action

ENDOXA NEUROSCIENCE

04

14



? RÉFLEXION 1 - OUVERTURE

Repensez à une situation de crise récente au sein de votre équipe. Qu'avez-vous ressenti ? Qu'avez-vous observé chez vos collègues ?

2 minutes de réflexion individuelle, puis partage en binôme.

ENDOXA NEUROSCIENCE 05

15



01

PARTIE 01

Le cerveau face à la complexité et au danger

Ce que les neurosciences nous apprennent des réactions sous pression

ENDOXA NEUROSCIENCE 06

16

01 - LE CERVEAU SOUS PRESSION

Un organe conçu pour survivre avant de performer



Avant d'être un organe de raisonnement abstrait, le cerveau est un organe de prédiction et de survie : il évalue en continu le rapport danger / sécurité de chaque situation.



Cette évaluation est automatique, permanente et très largement inconsciente — elle précède la pensée réfléchie.



Face à la complexité ou à la crise, cette logique de survie prend le pas sur le raisonnement analytique posé, même chez des professionnel-le-s expérimenté-e-s.

Le principe organisateur

Minimiser le danger, maximiser la récompense

Ce principe gouverne autant les menaces physiques (faim, danger) que les menaces sociales — c'est la clé de lecture du modèle SCARF, en partie 2.

Friston, 2010, Nat Rev Neurosci — PMID 20068583
ENDOXA NEUROSCIENCE

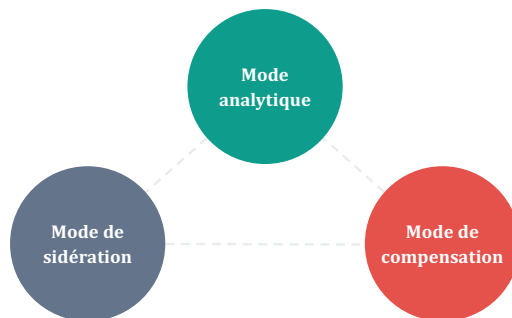
07

17

01 - LE CERVEAU SOUS PRESSION

Les trois modes du cerveau sous pression

« Les trois mousquetaires » — un seul mode domine à la fois



Plus la menace perçue est forte, plus vite le cerveau bascule hors du mode analytique.

ENDOXA NEUROSCIENCE

08



18

Trouver le juste équilibre entre nos deux modes de pensée

Pour équilibrer ces deux modes de pensée, il est essentiel de développer :

- notre **capacité d'attention**, qui nous permet de nous concentrer sur les informations pertinentes et d'éviter les distractions (le déraillement de nos pensées, le stress, les messages électroniques, etc.);
- notre **observation objective**, qui nous aide à analyser nos pensées de manière impartiale et à considérer différentes perspectives en remettant en question nos réactions intuitives (ou émotives);
- notre **pouvoir de veto**, qui est la capacité de décider objectivement de faire autrement.

<https://www.revuegestion.ca/ce-talent-crucial-st-souvent-neglige>

19

19

01 · LE CERVEAU SOUS PRESSION

1

Mode analytique

Le cerveau qui prend du recul

CE QUE DIT LA NEUROSCIENCE

Cortex préfrontal (notamment dorsolatéral) actif : fonctions exécutives, planification, inhibition des réponses automatiques, mémoire de travail.

C'est le SEUL mode où la prise de recul et le sentiment de responsabilité peuvent être pleinement mobilisés.

Il nécessite un climat perçu comme suffisamment sûr et prévisible pour rester actif.

Il est coûteux en énergie et se désactive vite dès qu'une menace est détectée.

Amstern, 2008, Nat Rev Neurosci — PMID 19455173
ENDOXIA NEUROSCIENCE

09

20

01 · LE CERVEAU SOUS PRESSION

2

Mode de sidération*Le cerveau qui se fige (freeze)*

CE QUE DIT LA NEUROSCIENCE

Activation du système parasympathique dorsal (théorie polyvagale, Porges) : sidération motrice et cognitive, ralentissement du traitement de l'information.

- Sensation de vide, incapacité momentanée à réagir, sentiment de dissociation.
- Sur le terrain : un-e professionnel-le figé-e face à une crise aiguë (mise en danger, violence, fugue).
- Souvent interprété à tort comme un manque de réactivité ou de professionnalisme.

Porges, 2001, *Int J Psychophysiol* — PMID 11587772 · Kozłowska et al., 2015, *Harv Rev Psychiatry* — PMID 26062169
ENDOXA NEUROSCIENCE

10

21

01 · LE CERVEAU SOUS PRESSION

3

Mode de compensation*Attaque ou défense*

CE QUE DIT LA NEUROSCIENCE

Activation de l'axe hypothalamo-hypophyso-surrénalien : cortisol, adrénaline, système nerveux sympathique.

- « Attaque » : confrontation, rigidité, sur-contrôle, ton autoritaire.
- « Défense » : évitement, justification, retrait, fuite en avant administrative.
- Ces réactions mobilisent l'énergie disponible au détriment du cortex préfrontal.

Ulrich-Lai & Herman, 2009, *Nat Rev Neurosci* — PMID 19469025
ENDOXA NEUROSCIENCE

11

22

01 - LE CERVEAU SOUS PRESSION

Une bascule, pas un choix

- Le passage d'un mode à l'autre est automatique, très rapide (de la milliseconde à quelques secondes) et non volontaire.
- Sous menace croissante : le cerveau traverse souvent une sidération transitoire avant de basculer en attaque ou en défense.
- Si la sécurité perçue est restaurée, le retour vers le mode analytique est possible — mais il demande du temps et un contexte propice.



↪ Retour possible vers le mode analytique si la sécurité perçue est restaurée

Kozłowska et al., 2015, *Harv Rev Psychiatry* — PMID 26062169
ENDOXIA NEUROSCIENCE

12

23

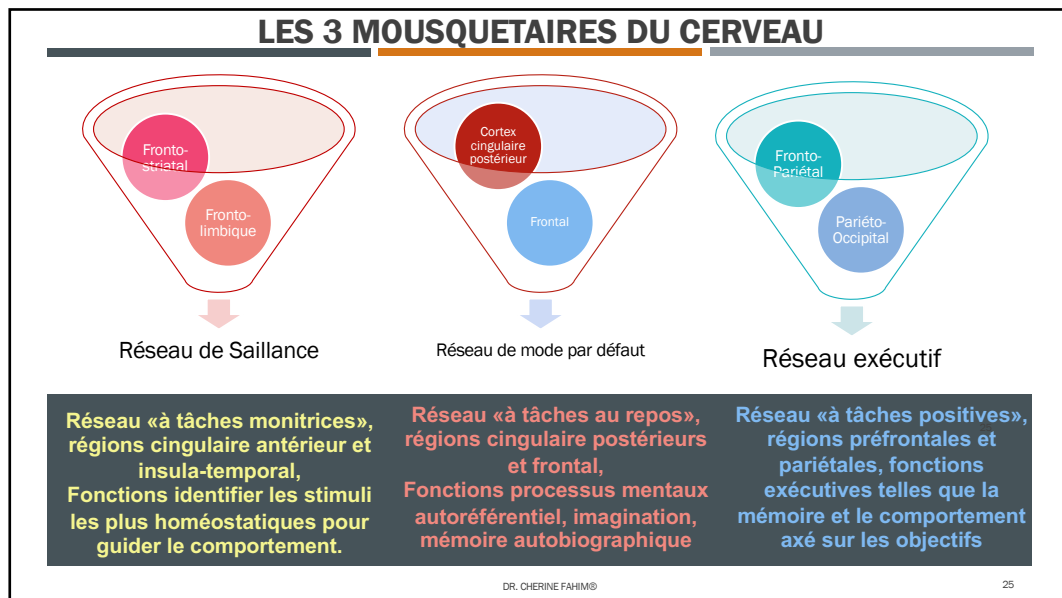
Convergence & Synchronie entre les 3 mousquetaires du cerveau : Tous pour un, un pour tous.

Réseau de Saillance	Réseau de mode par défaut	Réseau exécutif
joue un rôle important dans la <u>capture</u> attentionnelle des événements biologiquement et cognitivement pertinents et dans l' <u>engagement</u> ultérieur d'autres systèmes	Joue un rôle important dans la <u>surveillance du paysage mental interne</u> : «auto-référentielle» ou «introspective» liée au «récit interne», au «soi autobiographique».	Joue un rôle clé dans la mémoire de travail et le <u>contrôle cognitif d'ordre supérieur</u> , réguler les changements d'attention et d'accès aux ressources cognitives générales et spécifiques au domaine.

Dr. Chérine Fahim©

24

24



25

01 - LE CERVEAU SOUS PRESSION

Ce que cela change pour la responsabilité

Le sentiment de responsabilité — anticiper, se projeter, se remettre en question — repose sur un cortex préfrontal actif et disponible.

En sidération ou en compensation, le jugement se rétrécit : c'est la « tunnelisation attentionnelle », focalisée sur la menace immédiate.

La capacité à porter une responsabilité partagée, à prendre du recul sur une décision collective, diminue mécaniquement dans ces états.

À retenir

Ce n'est pas un manque de professionnalisme.

C'est une réponse neurobiologique, prévisible et partagée par tous les cerveaux humains.

Arnsper, 2008, Nat Rev Neurosci — PMID 19455173 · Chajut & Algom, 2003, J Pers Soc Psychol — PMID 12916567
 ENDOXA NEUROSCIENCE

26



27

?

RÉFLEXION 2 · RECONNAÎTRE LES MODES

Chez vous, chez vos collègues : à quoi ressemble concrètement la sidération ? La compensation ?

En sous-groupes : listez 2 à 3 signes observables (verbaux, comportementaux, physiologiques) pour chaque mode.

ENDXIA NEUROSCIENCE

34

28

Jean-Charles ne connaît pas ses émotions (fondations, valeurs, croyances) et ne contrôle donc pas son comportement.

Quand il entre d'un pas traînant dans son bureau, jette une feuille sur son bureau et s'avachit dans son fauteuil, son visage affiche "chien méchant!".

Jeanne, son assistante, entre dans son bureau pour lui apporter son traditionnel café.

« Tenez, votre café, Jean-Charles. » dit-elle d'une petite voix.



29

Jean-Charles se contente de grogner en prenant une expression qui signifie : « Débarrassez le bureau ! »

« Quelque chose ne va pas ? Demanda-t-elle.

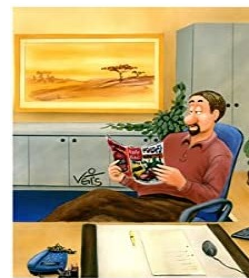
« Pas vraiment. Pourriez-vous préparer ces dossiers ? » répond-il en ronchonnant.

Jeanne est surprise, il ne la traite normalement pas de la sorte. Elle a dû faire une terrible bourde.

Tout le temps de la matinée, elle a du mal à se concentrer sur son travail car elle n'arrête pas de réfléchir à ce qu'elle a pu faire de travers.

Jean-Charles est de mauvaise humeur. Il ne saurait dire pourquoi, ce qui le met encore plus en rogne.

Il sent bien que quelque chose le tourmente et qu'il gère mal ses sentiments. Mais il ne sait pas comment progresser ...



30



En vous concentrant sur vos **pensées négatives**, vous avez tendance à ne pas sortir de l'ornière dans laquelle vous vous êtes enfoncé.

La souffrance associée à ces pensées finit peut-être par disparaître, mais à long terme, vous ne pouvez les dépasser sans **comprendre** les raisons de leur existence.

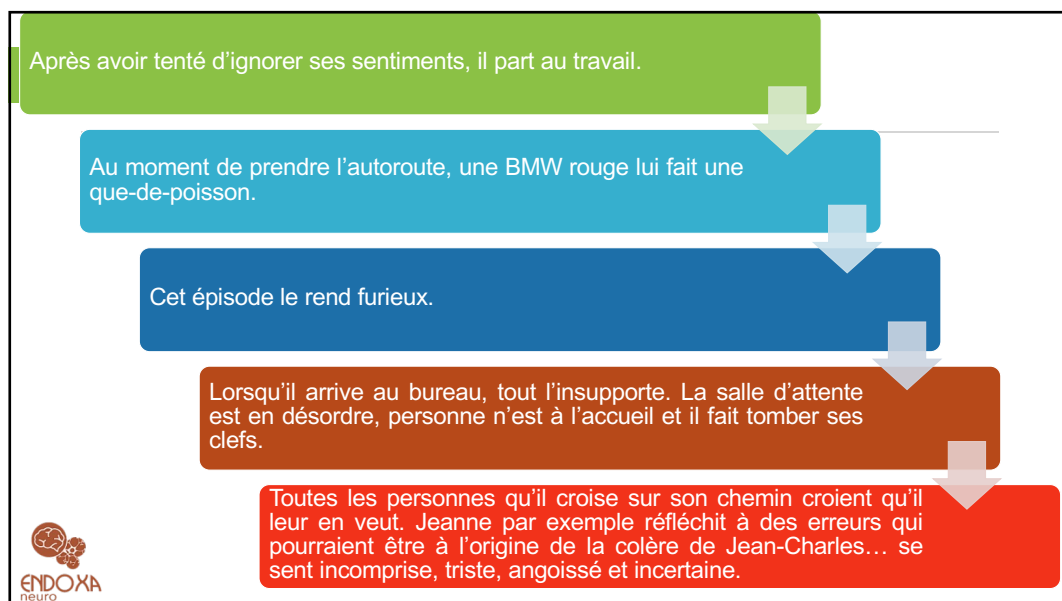
Jean-Charles : sa journée a mal démarré, sa femme lui a dit dès le réveil que leur fils avait raté ses examens.

Non seulement, il est en colère contre son fils, mais également contre lui-même, car il n'a pas suivi assidûment tout son travail scolaire.

Il était trop accaparé par sa vie professionnelle.

Cette mauvaise nouvelle déclenche une dispute avec sa femme.

31

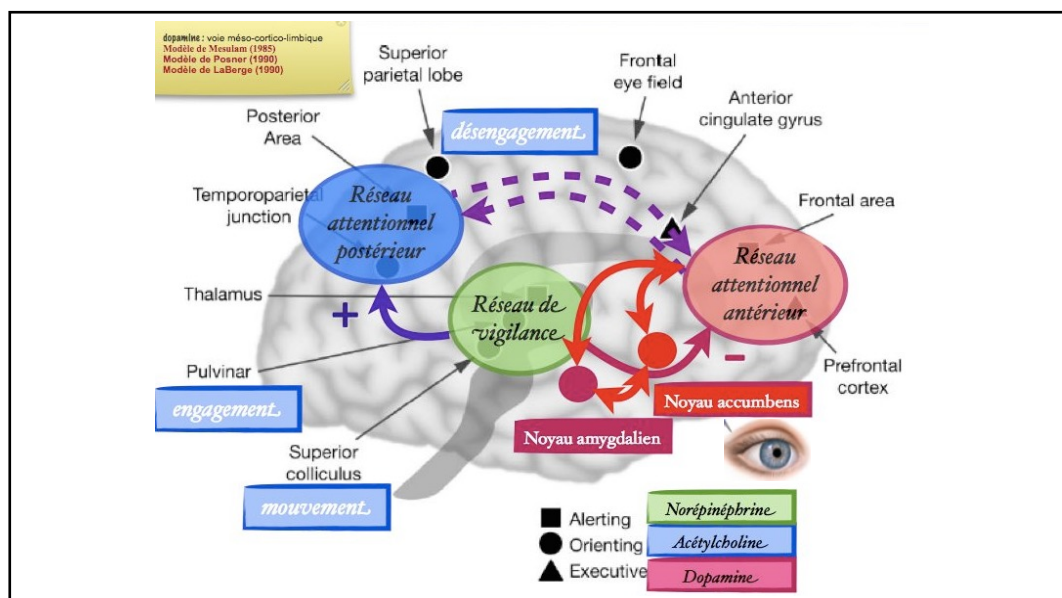


32

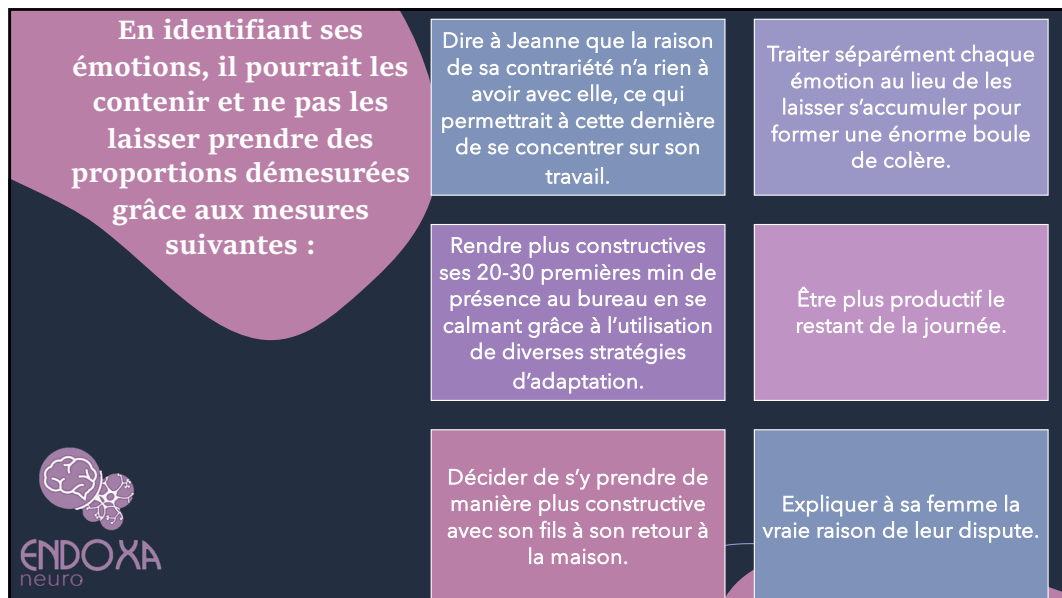
L'importance de reconnaître l'origine de chacune de ses pensées

- La déception /culpabilité vis-à-vis de son fils.
- La colère /culpabilité envers lui-même pour ne pas avoir prêté suffisamment attention au travail scolaire de son fils.
- La colère /culpabilité due à la dispute avec sa femme.
- La colère envers l'automobiliste qui lui a coupé la route.
- La colère envers le concierge qui n'a pas rangé la salle d'attente.

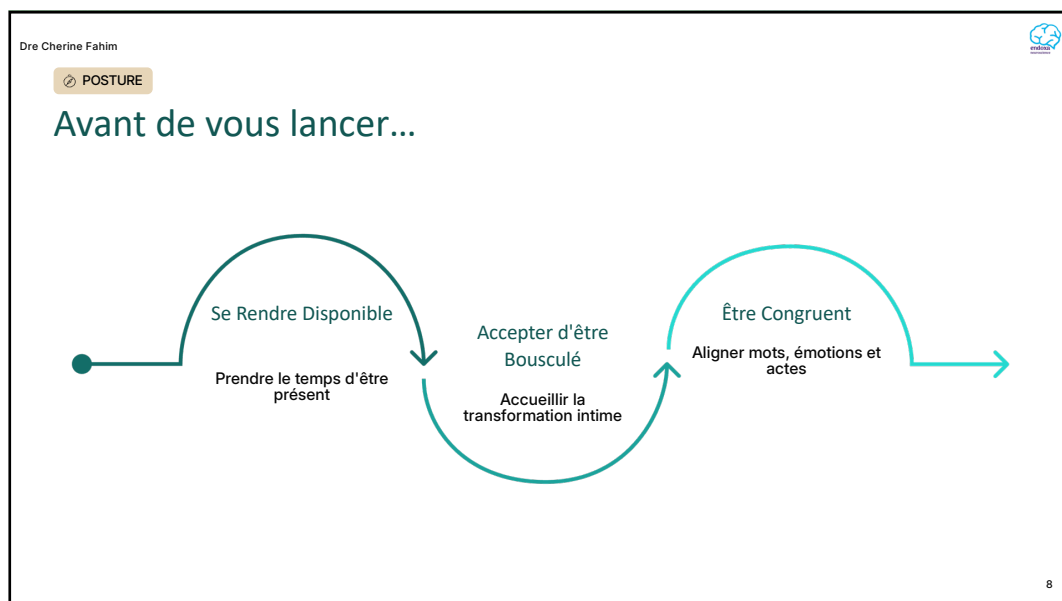
33



34



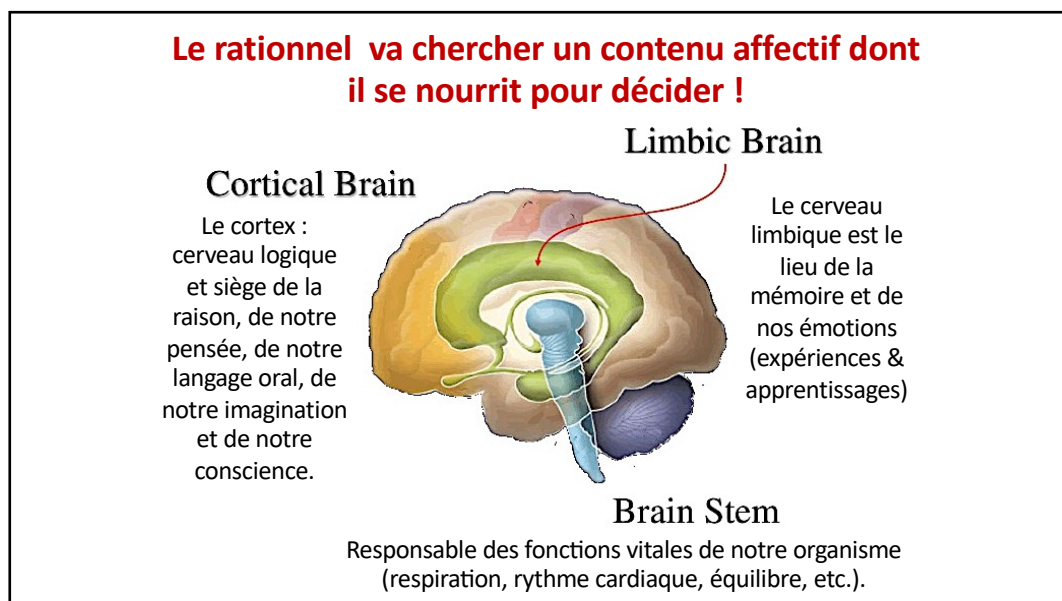
35



36



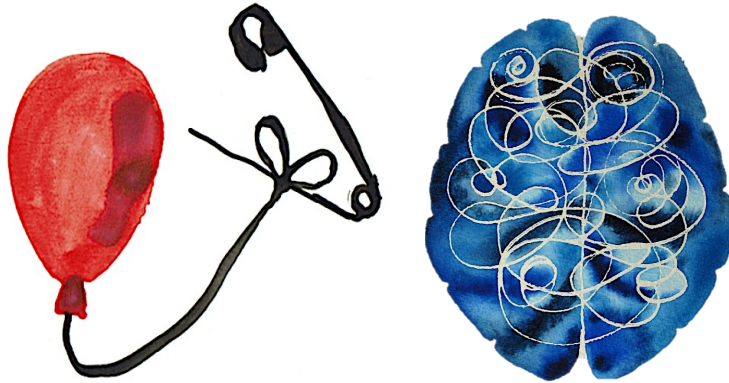
37



38

Les forces de la raison s'effacent au profit d'autres acteurs cérébraux

La "théorie du champ rationnel", postulat du monde économique semble voler en éclats !



39

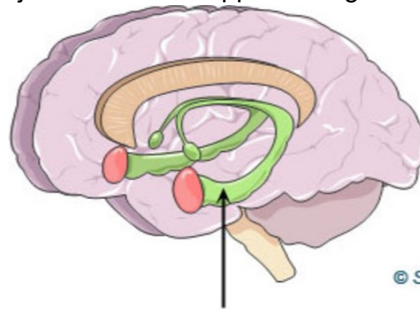
Le thalamus constituerait le relais des voies de la sensibilité consciente, de nos 5 sens, et serait également le centre de réflexes pouvant se manifester sans que le cortex cérébral (système nerveux de la volonté) intervienne.

La perception des émotions et l'exécution de l'action à choisir correspond à l'information sensorielle provenant d'une certaine partie du paysage corporel.



40

L'hippocampe participerait à la régulation de l'humeur, l'acquisition des connaissances, et de façon plus générale à l'adaptation d'un individu à son environnement. Il a toujours besoin d'apprentissage et de mise à jour pour bien fonctionner !



© Servier Medical Art

Hippocampe

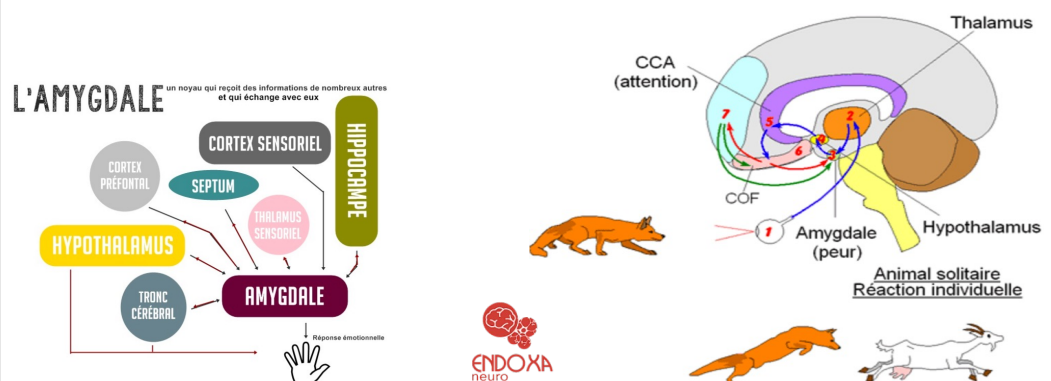
- Contrôle de l'humeur
- Mémorisation
- Concentration
- Acquisition des connaissances



41

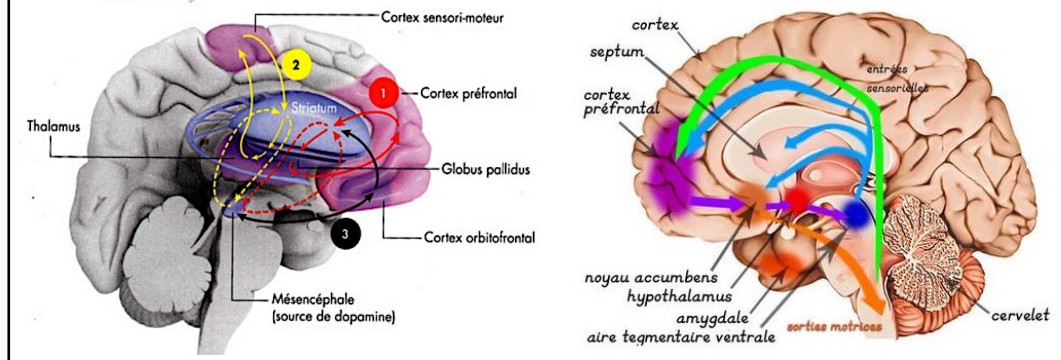
L'amygdale jouerait un rôle essentiel dans la gestion des réactions de peur et d'anxiété ainsi que dans la reconnaissance des émotions. Elle recevrait des afférences directes de différentes modalités sensorielles et se projetterait sur de nombreuses régions cérébrales, dont l'hippocampe.

L'hypothalamus régulariserait le sommeil, l'activité sexuelle, la faim, la soif et les émotions.



42

La loi de Hebb « si deux neurones sont actifs en même temps, les synapses entre ces neurones seront renforcées » détermine le fonctionnement du Circuit des Habitudes et Circuit de la Récompense



43

Endoxa Neuroscience



Qu'est-ce que communiquer ?

Communiquer, c'est établir une relation avec autrui en transmettant un message et en recevant une réponse. C'est un processus d'échange qui implique au moins deux personnes : un émetteur et un récepteur.

Les différentes formes de communication

Communication verbale

Utilisation des mots, du langage oral ou écrit pour transmettre un message.

Communication non verbale

Expressions faciales, gestes, posture, ton de la voix et contact visuel qui complètent ou remplacent les mots.

Communication paraverbale

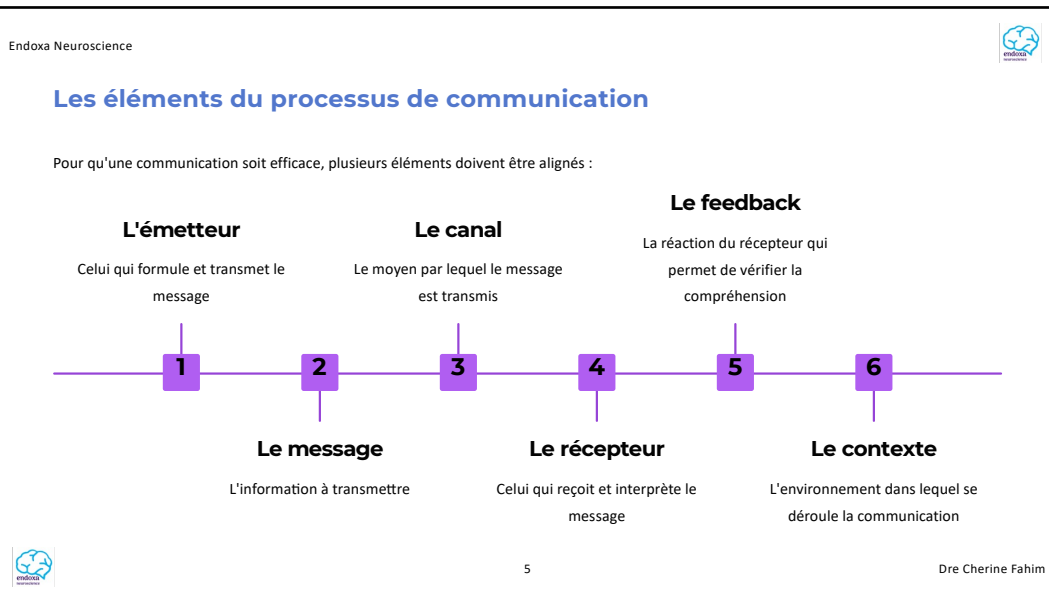
Intonation, débit, volume et rythme de la parole qui influencent l'interprétation du message.



4

Dre Cherine Fahim

44



45

Les prérequis lors d'une communication

1. La considération

2. La sécurité

3. La confiance

4. La disponibilité

5. La congruence

6. L'empathie

46

Principes de la compréhension empathique

- Encourager la personne à expliciter son point de vue
- Rester attentif aux signes verbaux et non-verbaux, porteurs de significations implicites ou cachées
- Se sentir libre d'adopter parfois un point de vue externe ou d'expert afin de faire progresser l'exploration
- Se sentir libre d'adopter parfois le point de vue de la personne afin de l'aider à le comprendre et à le dépasser
- Être capable de reconnaître les images que la personne projette sur soi (le transfert)
- Être capable de reconnaître les images que l'on projette sur la personne (le contre-transfert)

47

Endoxa Neuroscience



La communication empathique

Placer l'humain et ses besoins au centre du message — sans y projeter les siens

CE QUE C'EST

Aller au-delà des apparences pour s'intéresser à la réalité vécue de l'autre, sans y projeter la sienne.

- Écouter ce qui se cache sous le comportement ou l'opinion exprimée.
- Reconnaître le besoin avant de proposer une réponse.

POURQUOI C'EST STRATÉGIQUE

Mieux comprendre ses interlocuteur·rices est un levier, pas une politesse.

- Éviter les réactions de fermeture face à un enjeu qui divise.
- Rétablir des dialogues fragilisés, parfois rompus.

BIAIS COGNITIFS - ABORDÉS PLUS LOIN DANS L'ATELIER

Biais de projection

Supposer que l'autre perçoit la situation comme nous.

Erreur d'attribution

Expliquer le comportement par la personne, non par sa situation.

Biais de confirmation

Ne retenir que ce qui confirme ce qu'on croit du public.



Dre Cherine Fahim

48

Endoxa Neuroscience



Comprendre plutôt que convaincre

L'objectif n'est plus de persuader à tout prix, mais de répondre à un besoin réel

1 - ALLER SOUS LES DONNÉES

Les données sociodémographiques disent qui est le public, pas ce qu'il vit.

Exemple : chez Bleu Forêt, chaque campagne part des réalités vécues, pas du seul profil d'âge.

2 - CHANGER DE POSTURE

Répondre à un besoin plutôt que convaincre : l'adhésion remplace la pression.

Exemple : reconnaître une contrainte concrète obtient l'adhésion, là où l'argument moral crée de la résistance.

3 - PARTAGER LE MICRO

Entrevues, sondages, échanges avec les intervenant-es du terrain : tester ses idées et s'ajuster.

Exemple : faire relire un message par les personnes visées avant diffusion, pour éviter les stéréotypes.

BIAIS COGNITIFS - ABORDÉS PLUS LOIN DANS L'ATELIER

Biais de confirmation
On ne retient que les avis qui valident la campagne.

Malédiction du savoir
L'expert oublie ce que le public ne sait pas encore.

Biais de représentativité
Le stéréotype remplace la réalité vécue du public.



Dre Cherine Fahim

49

Endoxa Neuroscience



Rassembler plutôt qu'opposer

Sous le comportement qui dérange se cachent souvent des besoins communs

LE PRINCIPE

- Ce qui dérange, c'est le comportement observé ou l'opinion exprimée.
- Sous la surface, les besoins et les motivations se rejoignent souvent.
- L'objectif reste commun, même si les moyens divergent.

EXEMPLE - COMPOSTAGE
Reconnaître que cela dégoûte et paraît compliqué, donner des astuces concrètes, rappeler l'objectif commun.

EXEMPLE - CONTRACEPTION
Partir des craintes et du sentiment de ne pas être écoutée, plutôt que du seul message de santé publique.

EXEMPLE - JASONS CLIMAT
Ouvrir le dialogue entre horizons variés et nommer les biais qui déforment nos perceptions.

BIAIS COGNITIFS - ABORDÉS PLUS LOIN DANS L'ATELIER

Biais d'endogroupe
Le tri rapide « ami ou ennemi ».

Biais de négativité
Ce qui dérange pèse plus lourd que ce qui rassemble.

Effet de retour de flamme
Contredire de front durcit la position de l'autre.

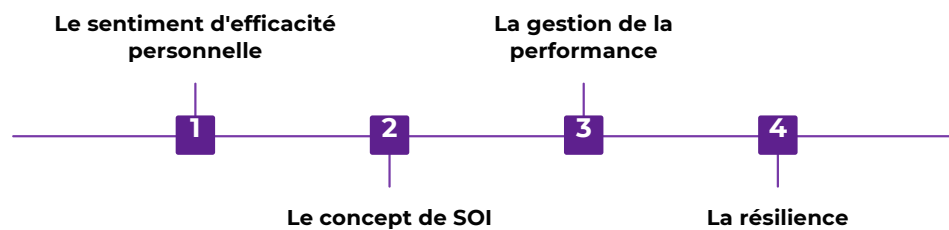


Dre Cherine Fahim

50



Quatre facteurs liés aux caractéristiques individuelles ayant une incidence sur sa communication



16

Dre Cherine Fahim

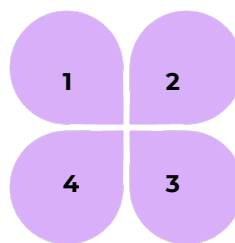
51



Le sentiment d'efficacité personnelle se définit comme le jugement que portent les individus quant à leur capacité à organiser et à réaliser des activités leur permettant d'atteindre des types de résultats déterminés (Bandura, 1986). Bandura a établi quatre sources du sentiment d'efficacité personnelle :

1. Les expériences actives de maîtrise

Performances antérieures



2. Les expériences vicariantes

Comparaison sociale, modelage

4. Les états physiologiques et émotionnels

3. La persuasion verbale

Rétroaction, encouragements, avis de personnes significantes



19

Dre Cherine Fahim

52



Le CERVEAU de SOI & de l'Autre, une relation en continue dans un cadre spécifique entre son SELF et le SELF d'une autre personne et d'autres personnes !

Le self « inclut l'ensemble des perceptions que l'individu a de son organisme, de son expérience, et de la manière dont ces perceptions sont reliées à d'autres perceptions, aux objets de son environnement et au monde extérieur. »

(Rogers & Evans, 1975). In K. Tudor & T. Merry, Dictionaiy of Person-Centred Psychology. Ross-on-Wye : PCCS Books.

53

- « Je suis la personne en autorité, je ne dois pas laisser paraître ma vulnérabilité. »
- « Je suis un être responsable, je dois faire les choses moi-même. »
- « Si je demande de l'aide, on va croire que je suis une personne incompetente. »
- « Si j'avoue mes limites ou si je dis non à mon collègue, notre relation de complicité en sera affectée. »
- « Je suis payé pour faire un travail, je dois le faire même si je suis en désaccord avec mon patron ou même si cela heurte mes valeurs. »
- « Si je perds mon emploi, cela va briser mon couple ou je serai rejeté par ma famille. »
- « À 54 ans, il n'est plus possible de trouver un emploi. »
- « Je n'ai pas obtenu cette promotion; on vient donc de me mettre sur une voie d'évitement. »

Aspirer à la résilience à la suite d'une épreuve exige un questionnement en profondeur, notamment réviser nos croyances souvent non fondées qui nuisent à notre résilience

Durant ces moments difficiles, la résilience fait appel à nos ressources, aux parties qui existent en nous



La résilience : apprendre à rebondir après l'épreuve

Rivest, R. (2011). La résilience : apprendre à rebondir après l'épreuve. Gestion, vol. 36(2), 13-17.

54



55



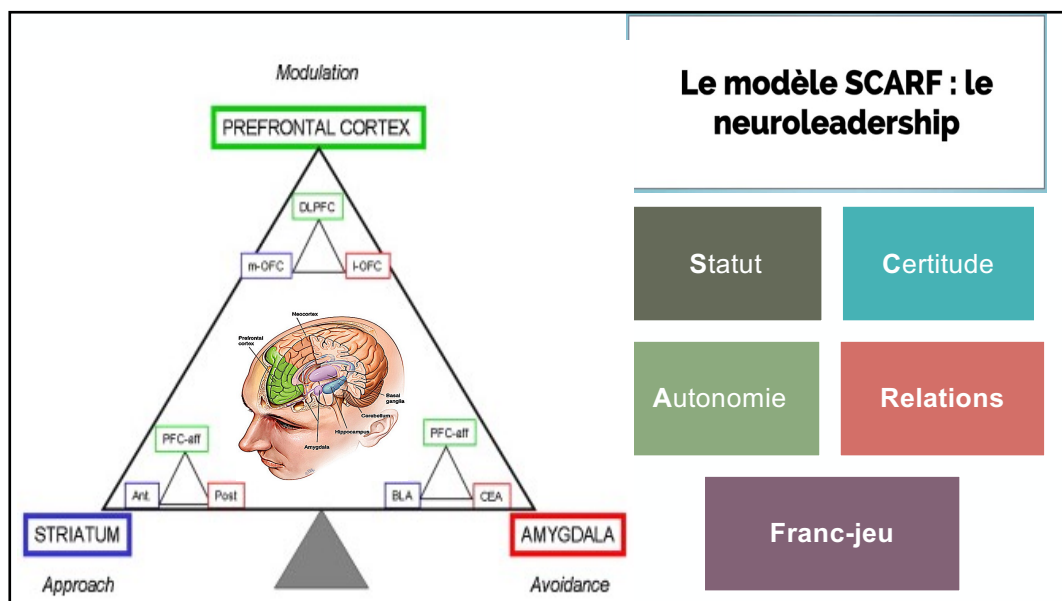
56

Le modèle SCARF : le neuroleadership

**Minimiser les menaces et
Maximiser les récompenses**

Le modèle SCARF (Statut, Certitude, Autonomie, Appartenance, Équité), élaboré par le père du Neuroleadership, David Rock, présente les 5 facteurs fondamentaux qui engendrent l'engagement quand ils sont comblés ou le désengagement quand ils sont menacés.

57



58

SCARF		RECOMPENSE	MENACE
Statut	J'ai besoin d'avoir de la valeur	☐ Éloges ☐ Promotion ☐ Reconnaissance ☐ Nouvelles responsabilités ☐ Partage d'informations	☐ Critique ☐ Échec ☐ Exclusion des réunions ☐ Succès de collègues concurrents
Certitude	J'ai besoin de savoir	☐ Connaître les attentes du manager ☐ Routine ☐ Être informé	☐ Changements fréquents d'environnement ☐ Ne pas connaître les attentes du manager
Autonomie	J'ai besoin d'avoir le choix	☐ Perception de contrôle ☐ Propres décisions	☐ Travail d'équipe ☐ Référer ses décisions à la hiérarchie ☐ Être ultra-supervisé
Relation	J'ai besoin d'appartenir à un groupe	☐ Se sentir en sécurité avec ses collègues ☐ Discussions non-formelles ☐ Team building ☐ Avoir de vrais amis au travail	☐ Nouvelle rencontre ☐ Mise à l'écart réunion
Franc-Jeu	J'ai besoin d'être traité équitablement	☐ Explication des décisions litigieuses et controversées ☐ transparence	☐ Manque de procédure

Fabrice DE ZANET, Université de Liège, école de gestion, 2017, UTILISATION DU MODELE SCARF DANS LE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES : CAS SPECIFIQUE DU MILIEU PUBLIC ACADEMIQUE

59

02

PARTIE 02

Le modèle SCARF

Cartographier les menaces et récompenses sociales du cerveau

ENDOXIA NEUROSCIENCE

15

60

02 · LE MODÈLE SCARF

Le modèle SCARF — origines

- Développé par David Rock (NeuroLeadership Institute, New York) en 2008, à partir des données de la neuroscience sociale.
- Actualisé en 2025 sur la base de plus de 15 000 évaluations recueillies entre 2024 et 2025.
- Principe central : le cerveau traite les menaces et récompenses SOCIALES avec les mêmes circuits que les menaces et récompenses PHYSIQUES.

« Minimiser le danger, maximiser la récompense » — appliqué non plus seulement à la survie physique, mais à cinq dimensions de notre vie sociale et professionnelle.

ENDOXA NEUROSCIENCE

16

61

02 · LE MODÈLE SCARF

Pourquoi SCARF parle particulièrement à votre terrain

Les situations de placement, de signalement, de crise mobilisent intensément chacune des cinq dimensions SCARF — chez les professionnel-le-s, mais aussi chez les jeunes et les familles accompagnés.

Comprendre SCARF, c'est se donner une grille de lecture commune pour décoder ce qui se joue sous la tension — chez soi comme chez l'autre.

C'est aussi un langage partageable en équipe, pour nommer sans juger.

ENDOXA NEUROSCIENCE

17

62

02 · LE MODÈLE SCARF

Cinq dimensions, un même principe*Chacune peut être vécue comme une menace ou comme une récompense sociale***S****Statut**L'importance relative
perçue par rapport aux
autres.**C****Certitude**Le besoin du cerveau
de prédire ce qui va se
passer.**A****Autonomie**La perception de
contrôle sur son
environnement, le
sentiment d'avoir le
choix.**R****Relations**La catégorisation
rapide « ami ou ennemi
», le sentiment
d'appartenance.**F****Franc-jeu**La perception d'un
échange équitable
entre les personnes.

ENDOXIA NEUROSCIENCE

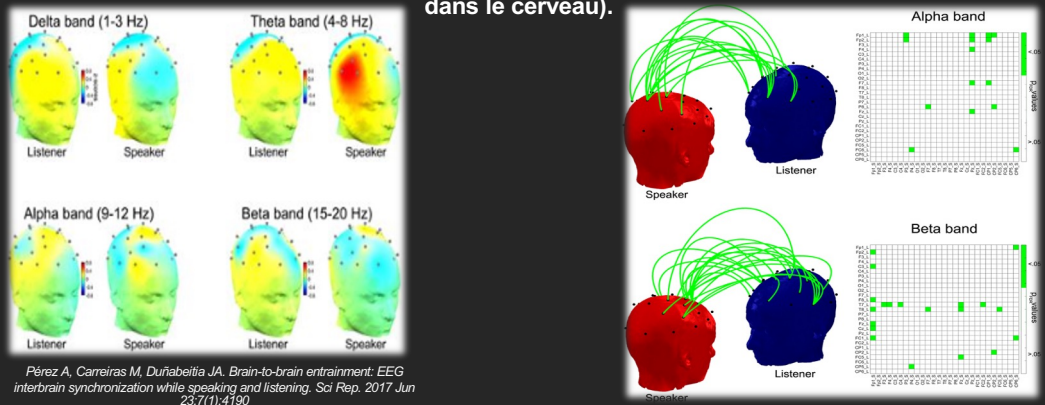
18

63

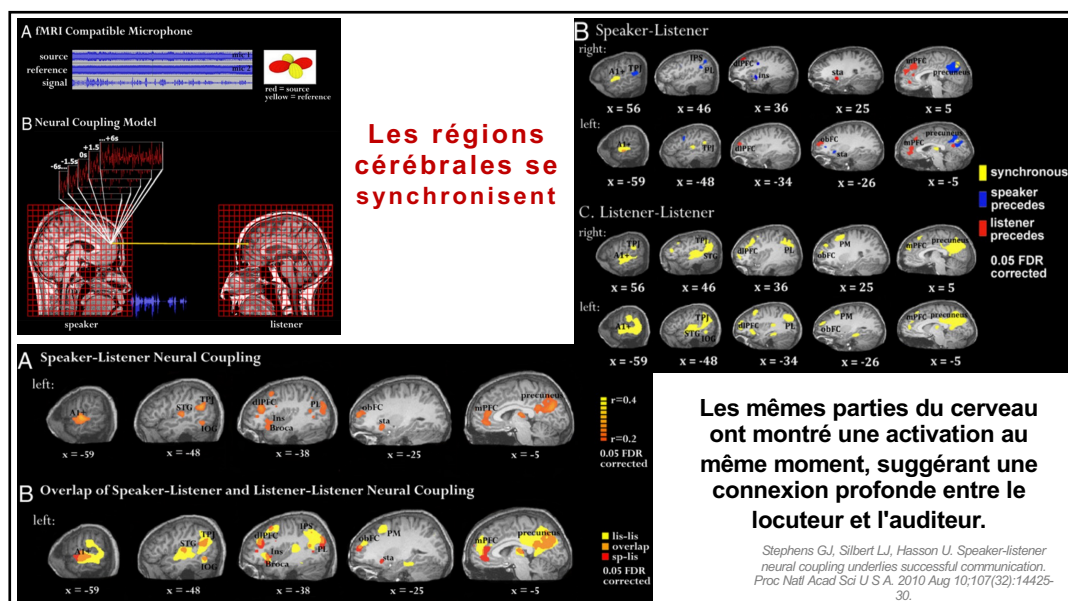
**Qu'est-ce qui se passe
quand les cerveaux se
synchronisent ?**

64

Le rythme des ondes cérébrales entre deux personnes qui conversent se synchronise pour permettre une meilleure connexion entre les deux sujets (mesuré Au moyen de l'électroencéphalographie EEG, une procédure non invasive qui analyse l'activité électrique dans le cerveau).



65



66

02 · LE MODÈLE SCARF · DIMENSION 1/5

**Status**

L'importance relative perçue par rapport aux autres.

CE QUE DIT LA NEUROSCIENCE

Une élévation de statut active les circuits de récompense (striatum, dopamine) ; une menace au statut active des régions proches de celles de la douleur physique.

SUR LE TERRAIN

Remise en question publique d'une décision, retour de hiérarchie devant l'équipe.

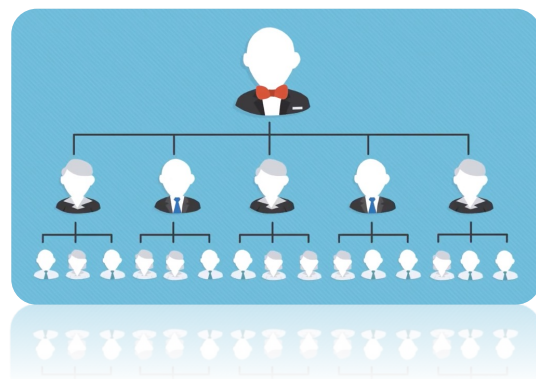
Zink et al., 2008; Neuron — PMID 18439411
ENDOXA NEUROSCIENCE

19

67

1. Le statut

- Le statut, c'est le « poids » que l'on croit avoir dans le groupe — et qui nous est reconnu.
- **Statut qui monte** : circuit de récompense, dopamine — sentiment de pleine possession de ses moyens.
- **Statut qui baisse** : circuit de menace — fuite, résistance, voire agressivité.
- Managers et collaborateurs veillent en permanence à préserver leur statut.



CE QUE ÇA IMPLIQUE POUR UN LEADER

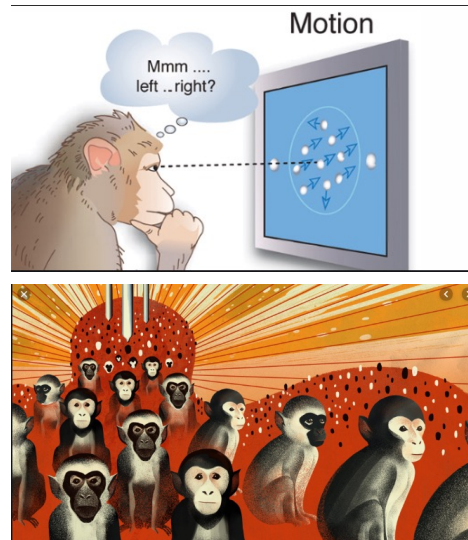
- Dénigrer ou comparer un collaborateur crée un sentiment d'infériorité et sabote l'esprit d'équipe.
- Reconnaître l'unicité de chacun et multiplier les feed-backs positifs.

68

69

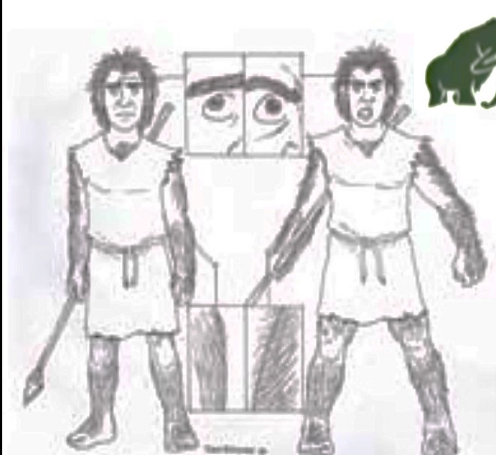
Le statut chez les primates

- **Le statut est lié à la survie** : les singes de rang élevé ont un cortisol basal plus bas, vivent plus longtemps et en meilleure santé (Sapolsky, 2002)
- **En conversation**, nous évaluons en continu notre statut par rapport à l'autre, ce qui modifie nos processus mentaux (Zink et al., 2008)
- **Se percevoir « meilleur »** active instantanément le circuit de la récompense et la dopamine striatale.



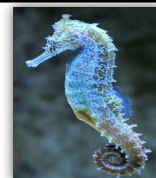
69

Comment ton corps réagit au Stress

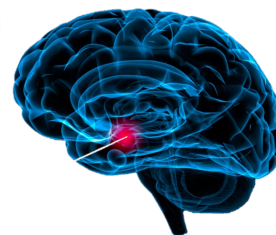


Les façons que ton corps répond à une situation stressante:

- **Les pupilles se dilatent** (deviennent plus grosses) ce qui nous permet de voir plus clairement
- **Les poils se dressent** – ce qui nous fait paraître plus gros afin d'effrayer notre adversaire
- **Le rythme cardiaque augmente** – ce qui nous permet d'envoyer plus de sang dans nos muscles
- **La respiration augmente** – il y a donc plus d'oxygène
- **Les glandes sudoripores s'ouvrent** – ce qui permet au corps de se refroidir lorsqu'il travaille beaucoup
- **Les muscles deviennent tendus**

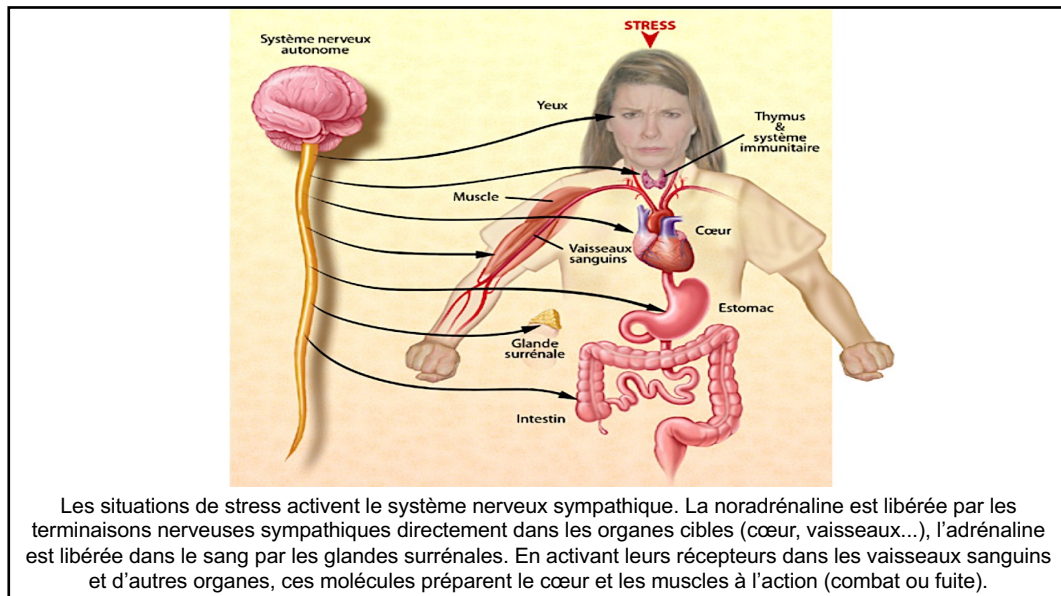


L'amygdale, structure retrouvée dans notre système limbique, a pour but de nous aider à nous rappeler les stimuli que nous devons approcher ou éviter.



Professeur Sonia Lupien, IUSMM Université de Montréal, Canada

70



71

Un dirigeant transformationnel reconnaît son système de pensée face au stress et accepte de le changer

Seule l'institution qui se renouvellera aux moments décisifs sera capable de perdurer. « Le dirigeant devra cultiver son ouverture d'esprit et parfaire ses connaissances au jour le jour pour être à la hauteur de sa tâche »

L'agilité commence au moment du recrutement : on doit définir le tempérament et les qualités des personnes dont on estime avoir besoin pour que l'organisation devienne plus agile.

On doit accepter de prendre certains risques en permettant l'exploration.

Système automatique	Système réflexif
Non contrôlé	Contrôlé
Sans effort	Exige des efforts
Associatif	Déductif
Rapide	Lent
Inconscient	Conscient
Réponses instinctives	Respect des règles
Non contrôlé	Contrôlé

72

Les 6 critères pour mieux préparer le dirigeant face aux stress de ses employés

Considérer chaque employé comme une personne unique et dispenser les tâches qui lui permette de devenir **le maître d'œuvre de son développement**.

Éveiller la curiosité afin de nourrir la motivation à apprendre, à aller plus loin, à créer, à se réinventer.

Favoriser l'acquisition de connaissances, de **compétences analytiques**, et le développement d'un **mode de pensée** imagitatif.

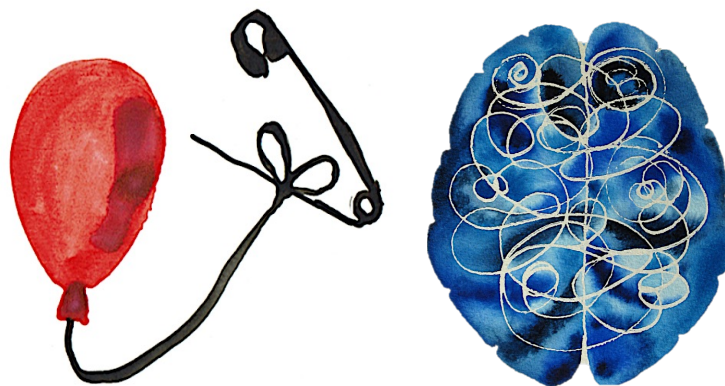
Perfectionner le jugement afin d'être en mesure de prendre des décisions plus éclairées dans des contextes où tout n'est pas toujours clairement défini.

Susciter la confiance en soi, la débrouillardise et l'audace pour continuer à explorer, à découvrir et à conquérir.

Apprendre à mieux utiliser les ressources ainsi que les savoirs des écosystèmes (travail, amis, famille, etc..).

73

Les forces de la raison s'effacent au profit d'autres acteurs cérébraux
La "théorie du champ rationnel", postulat du monde économique semble voler en éclats !

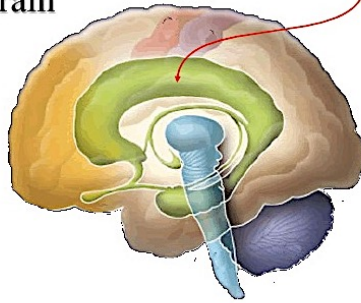


74

Le rationnel va chercher un contenu affectif dont il se nourrit pour décider !

Cortical Brain

Le cortex : cerveau logique et siège de la raison, de notre pensée, de notre langage oral, de notre imagination et de notre conscience.

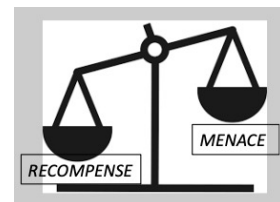
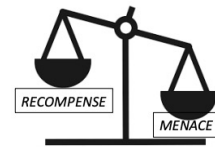


Limbic Brain

Le cerveau limbique est le lieu de la mémoire et de nos émotions (expériences & apprentissages)

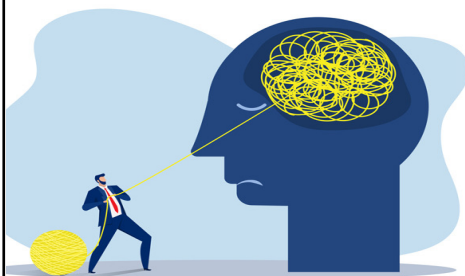
Brain Stem

Responsable des fonctions vitales de notre organisme (respiration, rythme cardiaque, équilibre, etc.).



75

Les recherches en neurosciences font état de 200 à 300 biais cognitifs. À l'œuvre tant sur le plan individuel que collectif, on les retrouve aussi dans un contexte organisationnel. De quelle façon affectent-ils notre façon de raisonner? Est-il possible de les contrer?



Série Biais cognitifs — Emmanuelle Gril, 21 nov. 2022
Source : revuegestion.ca

- Des automatismes de pensée : ils faussent le jugement sans que l'on s'en aperçoive. Personne n'y échappe.
- En institution, ils opèrent à tous les niveaux : recrutement, prise de décision, travail en équipe, processus créatif.
- Première condition pour s'en prémunir : savoir les reconnaître et les nommer.
- **Au programme : l'origine théorique, les zones de risque en institution, un lexique et des pistes d'action.**

76

76

Heuristiques et biais : l'origine théorique

1970 : Tversky et Kahneman

- Deux psychologues américains — Daniel Kahneman recevra le prix Nobel de sciences économiques en 2002 — proposent un modèle pour expliquer les décisions illogiques.

Les heuristiques : des raccourcis utiles... et risqués

- Elles facilitent la décision quand le temps et l'information manquent, et évitent la surcharge mentale.
- Mais elles remplacent l'analyse complète : elles peuvent dévier le raisonnement et produire des jugements erronés.
- **Quand l'erreur devient systématique, on parle de biais cognitif : un raisonnement incorrect, une erreur de jugement ou de perception qui dévie la pensée rationnelle.**

Source : Marine Agogué, professeure agrégée au Département de management, HEC Montréal.

77

77

Où les biais s'invitent dans l'institution

Recrutement

Effet de halo et ancrage : la première impression ou le premier profil rencontré devient la référence pour tous les autres.

Prise de décision

Biais de confirmation et d'optimisme : on cherche ce qui valide l'hypothèse de départ et on minimise les risques.

Travail en équipe

Pro-endogroupe et homogénéité de l'exogroupe : notre groupe a raison, les autres sont tous pareils.

Processus créatif

Ancrage et biais de négativité : la première idée cadre la discussion, les objections pèsent plus que les possibilités.

78

78

Lexique 1/3 — Traiter l'information

Biais	Définition	En pratique
Biais de confirmation	Interpréter l'information pour qu'elle confirme une hypothèse préétablie.	On ne retient du sondage que les réponses qui valident le projet.
Effet d'ancrage	Ancrer son jugement dans la première information obtenue.	Le premier chiffre annoncé cadre toute la négociation.
Effet de répétition	Croire qu'une information est d'autant plus vraie qu'elle est répétée.	« On a toujours fait comme ça » devient un argument.
Biais d'automatisation	Se fier à la machine ou au logiciel au détriment du sens critique.	On valide le classement de l'outil sans relire les dossiers.
Taille de l'échantillon	Surestimer la représentativité d'un très petit échantillon.	Trois plaintes deviennent « les clients sont insatisfaits ».

79

79

Lexique 2/3 — Juger les personnes et les groupes

Biais	Définition	En pratique
Effet de halo	Juger une personne entière à partir d'une seule de ses caractéristiques.	Un candidat éloquent est jugé compétent sur tout.
Erreur d'attribution fondamentale	Expliquer le comportement d'autrui par sa personnalité, en oubliant le contexte.	Un retard devient « il est négligent » plutôt qu'une surcharge.
Biais pro-endogroupe	Voir son propre groupe plus positivement qu'un groupe externe.	« Notre équipe livre mieux que la leur. »
Homogénéité de l'exogroupe	Sous-estimer les différences entre les membres d'un autre groupe.	« Les gens de la finance sont tous rigides. »
Prophétie autoréalisatrice	Une prédiction se réalise car les croyances orientent le comportement.	Ne plus rien confier à un collègue jugé peu fiable.

80

80

Lexique 3/3 — Anticiper et décider

Biais	Définition	En pratique
Biais de justification du choix	Surestimer rétrospectivement les points positifs d'une option choisie et sous-estimer ses aspects négatifs.	Après l'achat d'un logiciel, on minimise ses défauts.
Biais d'optimisme	Minimiser l'impact des risques pris, en se convainquant que les conséquences n'arriveront pas.	Un échéancier sans marge « parce que ça va bien aller ».
Biais d'impact	Surestimer l'intensité et la durée des émotions ressenties face à un événement.	On repousse une décision difficile par peur d'un choc durable.
Biais de négativité	Être plus affecté par les informations et les éventualités négatives que par les positives.	Un commentaire critique efface neuf retours positifs.

81

81

De la théorie à la pratique : réduire l'emprise des biais

- **Nommer** : partager le lexique dans l'équipe et rendre légitime la question « quel biais joue ici ? ».
- **Structurer la décision** : définir les critères avant d'examiner les options, et s'y tenir.
- **Croiser les regards** : solliciter un avis divergent ou une personne extérieure au projet.
- **Ralentir sur l'essentiel** : distinguer les décisions réflexes de celles qui méritent une analyse complète.
- **Revenir aux données** : vérifier la source, la taille de l'échantillon et ce qui contredit l'hypothèse.
- **Faire le bilan** : un retour d'expérience permet de repérer les erreurs qui se répètent.

Les biais ne s'éliminent pas : ils se repèrent, se nomment et se compensent collectivement.

82

82

02 · LE MODÈLE SCARF · DIMENSION 1/5

S

Statut — leviers managériaux

RÉDUIRE LA MENACE

- Privilégier le feedback en tête-à-tête
- Favoriser l'auto-évaluation avant le jugement externe

MAXIMISER LA RÉCOMPENSE

- Reconnaître les progrès incrémentaux
- Valoriser publiquement l'expertise de terrain

ENDOXA NEUROSCIENCE

20

83

02 · LE MODÈLE SCARF · DIMENSION 2/5

C

Certitude*Le besoin du cerveau de prédire ce qui va se passer.*

CE QUE DIT LA NEUROSCIENCE

Le cerveau cherche en permanence à prédire ce qui va se passer : l'incertitude génère un signal d'erreur, notamment cingulaire, qui capte l'attention au détriment des objectifs en cours.

SUR LE TERRAIN

Procédure judiciaire en cours, avenir d'un placement incertain, réorganisation de service.

Behrens et al., 2007, *Nat Neurosci* — PMID 17676057
ENDOXA NEUROSCIENCE

21

84

02 · LE MODÈLE SCARF · DIMENSION 2/5

C Certitude — leviers managériaux

RÉDUIRE LA MENACE

- Annoncer des échéances claires
- Découper les projets complexes en étapes visibles

MAXIMISER LA RÉCOMPENSE

- Expliciter ce qui reste implicite
- Donner des dates précises de point d'étape

ENDOXA NEUROSCIENCE

22

85

02 · LE MODÈLE SCARF · DIMENSION 3/5

A Autonomie

La perception de contrôle sur son environnement, le sentiment d'avoir le choix.

CE QUE DIT LA NEUROSCIENCE

Un stress perçu comme contrôlable perturbe bien moins le système nerveux qu'un stress identique vécu comme subi.

SUR LE TERRAIN

Protocole imposé dans l'urgence, décision prise « au-dessus » sans marge de manœuvre perçue.

Arnott et al., 2005, *Act Neurosci* — PMID 15696163
ENDOXA NEUROSCIENCE

23

86

Comment est-ce qu'on va travailler ensemble SANS STRESS 😊 ?

😊 **L'Externalisation & le Co-Apprentissage d'expériences** : recueillir des idées grâce à des expériences originales et enrichissantes;

😊 **La Créativité Collective**, La pensée design (*design thinking*) et les hackathons ;

😊 **L'Empowerment**, Les membres partagent l'information et le pouvoir, utilisent des processus coopératifs pour prendre les décisions et sont impliqués dans le choix, la mise en œuvre et le contrôle des efforts à fournir pour atteindre des buts définis en commun.



87

Les personnes qui ont l'autonomie pour principal moteur sont naturellement des **compétiteurs** qui **aiment gagner** mais **détestent être second**.

Ces personnes-là aiment **battre des records**, personnels ou au sein de leur institution.

Qu'il s'agisse de posséder la dernière technologie, vendre les produits au meilleur prix ou organiser la fête la plus exubérante, **être au top est le plus important**.

Ces individus peuvent se retrouver à **argumenter sans arrêt uniquement pour avoir raison**.

Ces derniers peuvent également être **facilement ennuyés sans nouveau challenge** et cherchent donc constamment le challenge et la compétition **jusqu'à l'amener au travail et au sein de la vie privée**.

Ces individus auront donc **tendance à s'épanouir dans des milieux où ils sont naturellement doués** et où ils peuvent continuer à s'améliorer, tels que des métiers où la compétition est la norme (vente, sport, professions légales, ...).

Fabrice DE ZANET, Université de Liège, école de gestion, 2017, UTILISATION DU MODELE SCARF DANS LE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES - CAS SPECIFIQUE DU MILIEU PUBLIC ACADEMIQUE

88

Pour accéder à votre rôle de dirigeant, vous devez avant tout accepter le rôle d'un leader transformationnel capable de:

✓ **Compter** sur la qualité du personnel : le leader n'a pas toutes les compétences **maîtrise de soi et humilité**;

✓ **Écouter** ses équipes, apprécier la **diversité**, **prendre conscience** de ses propres préconceptions.

✓ **Anticiper** les **changements** qui surviendront pour maîtriser l'agilité et l'innovation.



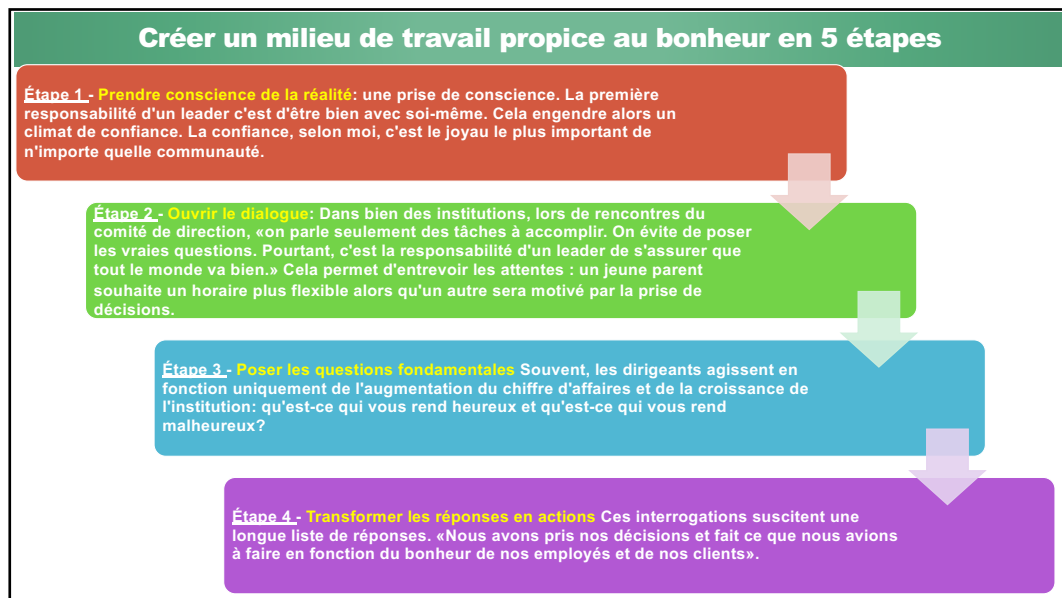
89

Oui... C'est bien beau tout ça MAIS **la réalité** de tous les jours dans l'institution est teintée de **stress, compétitions, conflits, etc.. ALORS?**



... Alors il faut les **accompagner** dans leur processus de transformation, **composer avec les tensions** induites par le besoin accru d'agilité et d'innovation sources de stress.

90



91



92

02 · LE MODÈLE SCARF · DIMENSION 4/5



Relation

La catégorisation rapide « ami ou ennemi », le sentiment d'appartenance.

CE QUE DIT LA NEUROSCIENCE

L'ocytocine favorise le lien et la coopération ; l'exclusion sociale active des régions proches de celles de la douleur physique.

SUR LE TERRAIN

Nouvel·le arrivant·e dans l'équipe, tensions inter-services, isolement en période de crise.

Eisenberger et al., 2003, Science — PMID 14551436 · Eisenberger, 2012, Nat Rev Neurosci — PMID 22551663
ENDOXA NEUROSCIENCE

25

93

Comment intégrer l'empathie dans ses projets?

- L'idée vous interpelle, mais vous ne savez pas par où commencer ? Bonne nouvelle : il existe des outils simples et accessibles pour faire ses premiers pas vers une approche de communication empathique. En voici deux qui peuvent servir de point de départ :
- La carte d'empathie : un outil visuel qui sert à se mettre dans la peau de son public et à comprendre ce qu'il vit... son quotidien, ses irritants, ses habitudes, etc.;
- La cartographie des parties prenantes : un schéma pour bien cibler les actions à poser – qui informer, qui consulter et qui mobiliser – selon les groupes visés par un projet de communication.

94

LA CARTE DE L'EMPATHIE

Le besoin réel

Le contexte :

- L'histoire du groupe
- Le processus : leur vision, le changement souhaité, etc.
- Les acteur-trice-s impliqués, leur rôle, les dynamiques
- Les atouts du groupe

1 **LA PERSONNE**

- Qui souhaitons-nous comprendre?
- Sa situation
- Son rôle

2 **CE QU'ELLE A BESOIN DE FAIRE**

- Que doit-elle faire de manière différente?
- Quelles tâches souhaite-t-elle réaliser?
- Comment saura-t-elle qu'elle a réussi?

3 **CE QU'ELLE VOIT**

- Marché/offre
- Environnement immédiat
- Ce que font les autres

4 **CE QU'ELLE DIT**

- Ce que nous avons entendu dire par cette personne
- Ce qu'elle pourrait dire

5 **CE QU'ELLE FAIT**

- Au quotidien
- Comportement observé
- Ce qu'elle pourrait faire

6 **CE QU'ELLE ENTEND**

- Ce que disent les autres
- Ce que disent ses amis
- Ce que disent ses collègues
- Les "on dit que"

7 **CE QU'ELLE PENSE ET RESSENT**

PROBLÈMES	ASPIRATIONS
• Peurs • Frustrations • Obstacles	• Souhaits • Rêves

Quelles autres pensées pourraient influencer son comportement?

CommunAgir

95

LA CARTE DE L'EMPATHIE

Le besoin réel

Le contexte :

- L'histoire du groupe
- Le processus : leur vision, le changement souhaité, etc.
- Les acteur-trice-s impliqués, leur rôle, les dynamiques
- Les atouts du groupe

1 **LA PERSONNE**

2 **CE QU'ELLE A BESOIN DE FAIRE**

3 **CE QU'ELLE VOIT**

4 **CE QU'ELLE DIT**

5 **CE QU'ELLE FAIT**

6 **CE QU'ELLE ENTEND**

7 **CE QU'ELLE PENSE ET RESSENT**

PROBLÈMES	ASPIRATIONS

Quelles autres pensées pourraient influencer son comportement?

CommunAgir

96

ATTENTION AUX 10 distorsions cognitives qui entretiennent des émotions négatives



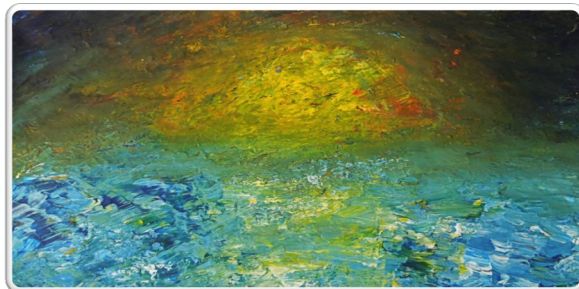
97

1. La pensée « tout ou rien » ou « noir ou blanc » Penser de façon dichotomique (polarisée) sans nuance : tout ou rien, noir ou blanc, jamais ou toujours, bon ou mauvais.... Il n'y a pas de place pour le gris. Par ex., se voir comme un raté suite à une mauvaise performance. Cette distorsion est souvent présente dans le perfectionnisme.

2. L'inférence arbitraire (conclusion hâtive) Tirer des conclusions hâtives (habituellement négatives) à partir de peu d'évidence. Par ex., la *lecture de la pensée d'autrui* consiste à inférer les pensées possibles ou probables d'une personne ; l'*erreur de prévision* consiste à prendre pour des faits des attentes sur la tournure des événements.

3. La surgénéralisation

Tirer une conclusion générale sur la base d'un seul (ou de quelques) incident(s). Par ex., si un événement négatif (tel qu'un échec) se produit, s'attendre à ce qu'il se reproduise constamment.



98

4. L'abstraction sélective (ou filtre):

Tendance à s'attarder sur des détails négatifs dans une situation, ce qui amène à percevoir négativement l'ensemble de cette situation.

5. La dramatisation et la minimisation:

Amplifier l'importance de ses erreurs et ses lacunes. Considérer un événement désagréable mais banal comme étant intolérable ou une catastrophe. Ou, au contraire, minimiser ses points forts et ses réussites ou considérer un événement heureux comme banal.

6. La personnalisation: Penser à tort être responsable d'événements fâcheux hors de son contrôle ; penser à tort que ce que les autres font est lié à soi.



99

- Si nous en attribuons la cause à autrui, nous devenons sa marionnette.
- Les meilleures décisions sont celles qui synchronisent nos cohérences cognitives et affectives: **Observer nos réactions, nous attribuer la cause et chercher à la résoudre.**



100

7. Le raisonnement émotionnel: Prendre pour acquis que des états émotifs correspondent à la réalité. Par ex., considérer la peur comme une attestation du danger ; se dire « je suis stupide » plutôt que « je me sens stupide ».

8. Les croyances sur ce qui devrait être fait (fausses obligations): Avoir des attentes sur ce que l'on devrait, ou que les autres devraient, faire sans examen du réalisme de ces attentes étant données les capacités et les ressources disponibles dans la situation. Ce qui génère de la culpabilité et des sentiments de frustration, de colère et de ressentiment.



9. L'étiquetage: Utiliser une étiquette, c'est-à-dire un qualificatif qui implique un jugement négatif, de façon qui représente une généralisation à outrance, plutôt que de décrire le comportement spécifique. Par ex., « Je suis un perdant » plutôt que de qualifier l'erreur.

10. Le blâme: Tenir à tort les autres pour responsables de ses émotions ou au contraire se blâmer pour celles des autres.

101

RÉSULTATS

- 1. Diminution** de la fréquence des **pensées automatiques négatives** et une aptitude à s'en désengager lorsqu'elles surviennent **envers SOI et AUTRUI.**
- 2. Diminution** de l'**interférence émotionnelle** de l'attention par des images négatives dans une tâche cognitive. Plus **grande attention soutenue** et la persistance dans les tâches difficiles **vers SOI et AUTRUI.**
- 3. Augmentation** de la **flexibilité cognitive** et du fonctionnement attentionnel **avec SOI et AUTRUI.**

102

INSPIRER CONFIANCE : LE FACTEUR CLÉ EN LEADERSHIP

- **Les compétences et le travail acharné ne suffisent pas : sans confiance, votre capacité à influencer reste limitée.**
- Sans confiance, il y a résistance : l'idée d'une personne en qui on n'a pas confiance est rejetée, même lorsqu'elle est pertinente.
- Avec la confiance, il y a ouverture : on accepte volontiers l'effort demandé par quelqu'un en qui on croit.
- **Au travail, votre crédibilité se renforce ou s'entache à chaque instant.**

Source : revuegestion.ca

103

103

Mesurez l'effet que vous avez sur les autres

- Vous produisez un effet en permanence : les mots, le ton, les intonations, la posture et les expressions du visage influencent tous le message reçu.
- Les mots ont moins d'influence qu'on le croit — même en contexte très technique. Selon les travaux d'Albert Mehrabian (Université de Californie) :
- **7 % verbal** — choix et signification des mots
- **38 % vocal (paraverbal)** — ton, intonation, débit
- **55 % visuel (non verbal)** — posture, gestes, expressions du visage

104

104

Les mots sont essentiels, mais ils ne suffisent pas

- Votre manière de dire les choses et votre façon d'être produisent un effet considérable, au-delà de la qualité du raisonnement.
- Exemple : l'expert introverti — timbre faible, intonation hésitante, posture fermée — perd sa capacité à rallier, malgré la pertinence de ses propos.
- Le cerveau pense de deux façons : les mots s'adressent aux facultés rationnelles ; l'intuition, elle, lit le paraverbal et le non verbal pour deviner l'état d'esprit réel.
- Dès que les deux signaux se contredisent, le lien de confiance s'affaiblit et l'effet produit diminue.

En contexte professionnel, la confiance que vous inspirez repose sur trois composantes : votre expertise, votre présence et votre fiabilité.

105

105

Les trois composantes de la confiance

Votre expertise

- Vos compétences ne suffisent pas : encore faut-il être compris. Comme le mécanicien qui explique une réparation en jargon, un vocabulaire non adapté fait naître la méfiance et réduit votre crédibilité.

Votre présence

- Tout ce qui gravite autour des mots : intonation dynamique, pauses, changements de ton, posture et expressions. Restez dans le moment présent, écoutez activement et montrez de l'empathie.
- La cohérence entre les propos et l'attitude est essentielle : l'intuition de vos interlocuteurs détecte le manque d'authenticité.

Votre fiabilité

- Respectez vos promesses et faites preuve de constance dans la gestion de vos émotions : les autres sauront qu'ils peuvent compter sur vous, même dans les situations difficiles.

106

106

Inspirez-vous confiance?

- Lors de votre dernière préparation, quelle part de vos efforts est allée au diaporama ou au rapport ? 95 % ? 100 % ? Or les mots ne représentent que **7 % de votre communication**.
- Avez-vous réfléchi à la relation avec votre interlocuteur ? Êtes-vous déjà crédible à ses yeux ?
- **Soignez vos arguments, mais autant votre manière de dire les choses et votre façon d'être : ce sont vos plus grands atouts pour inspirer confiance et influencer.**

107

107

02 · LE MODÈLE SCARF · DIMENSION 4/5

R

Relation — leviers managériaux

RÉDUIRE LA MENACE

- Instaurer des rituels d'accueil
- Mettre en place des binômes ou du mentorat

MAXIMISER LA RÉCOMPENSE

- Privilégier les échanges en petits groupes
- Construire une relation de confiance individuelle

ENDOXIA NEUROSCIENCE

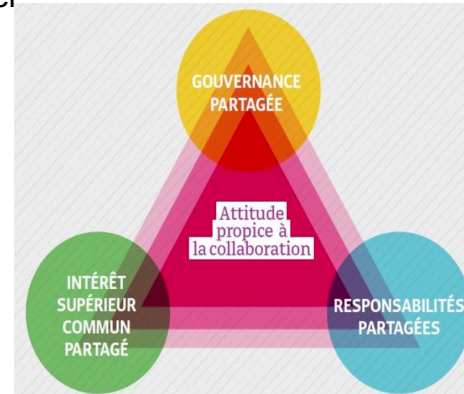
26

108

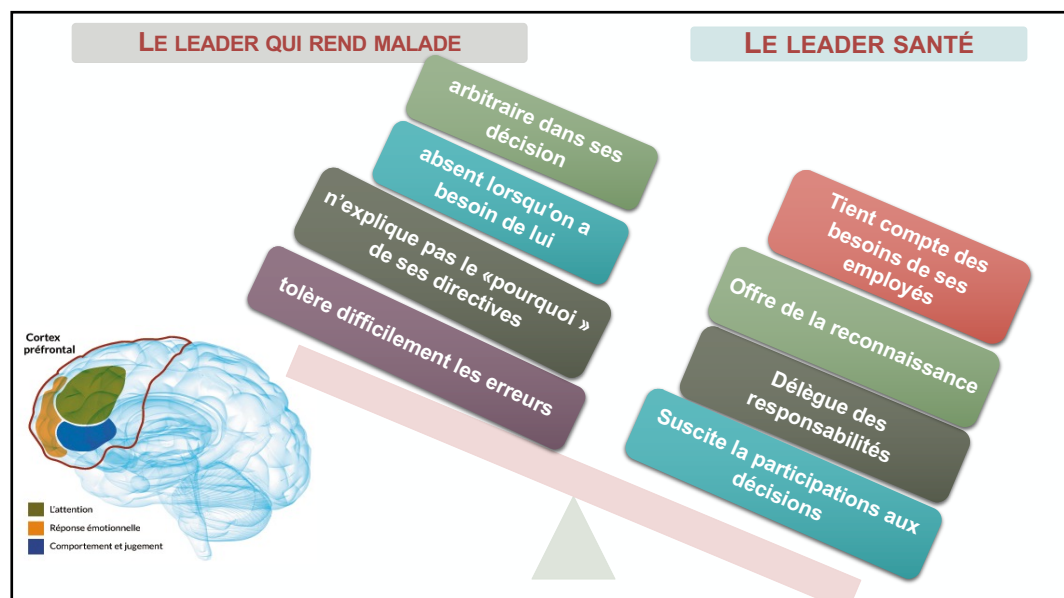
Composantes essentielles de la collaboration

Trois composantes essentielles pour tirer pleinement profit d'une collaboration :

1. la gouvernance partagée,
2. l'intérêt supérieur commun partagé
3. les responsabilités partagées



109



110

02 · LE MODÈLE SCARF · DIMENSION 4/5

R

Relation — leviers managériaux

RÉDUIRE LA MENACE

- Instaurer des rituels d'accueil
- Mettre en place des binômes ou du mentorat

MAXIMISER LA RÉCOMPENSE

- Privilégier les échanges en petits groupes
- Construire une relation de confiance individuelle

ENDOXA NEUROSCIENCE

26

111

02 · LE MODÈLE SCARF · DIMENSION 5/5

F

Fair-play*La perception d'un échange équitable entre les personnes.*

CE QUE DIT LA NEUROSCIENCE

Un échange perçu comme juste active le circuit de récompense, indépendamment de sa valeur absolue ; l'iniquité active l'insula, région liée au dégoût.

SUR LE TERRAIN

Répartition des astreintes, décisions perçues comme arbitraires, traitement inégal entre situations suivies.

Sarrafy et al., 2003, Science — PMID 12805551 · Tabibnia et al., 2008, Psychol Sci — PMID 18399886
ENDOXA NEUROSCIENCE

27

112

Développer des techniques pour gérer les personnes difficiles

Entraînez-vous à adopter les réactions suivantes quand les autres adoptent des comportements qui vous déstabilisent émotionnellement :

Ah, ça c'est un commentaire qui ne me concerne pas, je ne vais me laisser déstabiliser

Ce commentaire en dit plus sur elle que sur moi

Je suis capable de rester calme, je ne vais le laisser me faire perdre mon sang-froid

Contente-toi de sourire et de dire « merci »

Je procède à un compte à rebours : dix, neuf, huit....

113

02 · LE MODÈLE SCARF · DIMENSION 5/5

F Fairness — leviers managériaux

RÉDUIRE LA MENACE

- Rendre les processus transparents
- Expliciter les critères de décision

MAXIMISER LA RÉCOMPENSE

- Associer les équipes à l'élaboration des règles
- Clarifier la répartition des charges

ENDOXA NEUROSCIENCE

28

114



115

RÉFLEXION 3 · ÉTUDE DE CAS

Un placement d'urgence est décidé en dehors des horaires habituels, sans que l'équipe éducative n'ait été consultée.

Quelles dimensions SCARF sont menacées ? Pour qui — le·la professionnel·le, le·la jeune, la famille ?

ENDOXIA NEUROSCIENCE

30

116

03

PARTIE 03

Crise, SCARF et sentiment d'impasse

Quand les menaces s'accumulent, individuellement et collectivement

ENDOXA NEUROSCIENCE

117

03 - CRISE ET SENTIMENT D'IMPASSE

Quand plusieurs menaces SCARF s'additionnent

- En situation de crise, les cinq dimensions sont souvent menacées simultanément : incertitude totale, perte de contrôle, statut remis en cause, isolement, iniquité perçue.
- Plus les menaces s'accumulent, plus la bascule vers la sidération ou la compensation est rapide et intense.
- Le cerveau ne distingue pas la gravité « objective » de la situation : il répond à la charge perçue, cumulée, sur les cinq dimensions.

S

C

A

→

R

F

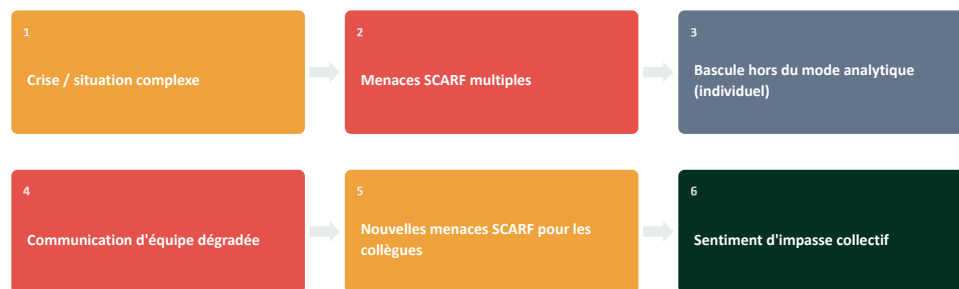
ENDOXA NEUROSCIENCE

32

118

03 · CRISE ET SENTIMENT D'IMPASSE

Le cercle vicieux de l'impasse collective



🕒 Le cycle se referme sur lui-même tant qu'aucun levier n'est activé — c'est l'objet de la partie 4

ENDOXA NEUROSCIENCE

33

119

03 · EXERCICE EN SOUS-GROUPES

Étude de cas — à vous de décoder

Une équipe éducative d'un foyer traverse une nuit difficile : un incident grave impliquant un jeune, une communication tardive de la direction, et un rapport à rédiger dans l'urgence pour l'autorité de placement.

- Quel mode cérébral domine probablement chez chaque personne impliquée — et pourquoi ?
- Quelles dimensions SCARF sont touchées, pour l'équipe éducative comme pour la direction ?
- Quel serait le premier levier à activer, dans les minutes qui suivent ?

ENDOXA NEUROSCIENCE

34

120

Quelle écoute me fait le plus de bien?

J'me sens débordé-e!

C'est pas nouveau...

Tu t'sens tout le temps de même pis tu finis toujours par y arriver...

Moi non plus j'en peux plus! J'ai pas dormi hier pis j'ai d'la misère à digérer...

Ouf! Ça pas l'air évident... Tu veux-tu qu'on prenne un café pis qu'on en parle?

INCLUSEMENT SANTÉ MENTALE QUÉBEC
Promouvoir, Soutenir, Outiller

[L'ÉCOUTE ACTIVE]

L'écoute active est primordiale dans les relations. Elle permet de réduire ou éviter les conflits afin que tout un chacun puisse être bien.

Afin d'avoir une écoute active, il est important de :

1. Avoir l'esprit ouvert au langage verbal et non verbal de l'autre
2. Se concentrer sur la personne qui parle
3. Écouter et non pas interpréter, juger ou conseiller;
4. Reformuler dans ses propres mots l'essence de ce que vous a dit la personne afin de vous assurer une bonne compréhension
5. Poser des questions afin d'obtenir des précisions et vous assurer de bien comprendre.

LE MODÈLE CÉRÉBRAL

Quatre réseaux, quatre fonctions

À ne pas confondre avec les trois modes de réaction sous pression vus précédemment : ceux-là décrivent comment le cerveau réagit dans l'urgence.

Les quatre réseaux ci-contre décrivent, eux, les grandes fonctions qui s'activent en permanence — et que la pression vient déséquilibrer.

ENDOXA NEUROSCIENCE

	MODE PAR DÉFAUT	RÉCOMPENSE	AFFECTIVITÉ	CONTRÔLE
ACTIVATION	Quand une personne est éveillée mais non concentrée sur un objectif précis	En réponse à un stimulus qui procure du plaisir comme la nourriture, l'argent, un compliment	Quand une personne vit des émotions	Quand une personne envisage les conséquences à long terme, qu'elle est concentrée sur un objectif précis
CONTRÔLE	La pensée introspective, l'habileté d'envisager le passé, le futur ou des réalités alternatives	Perceptions du plaisir ou du déplaisir	Réponses physiologiques (altérations de la pression sanguine, du pouls) à l'interprétation des sentiments par le cerveau	Habileté d'aligner les comportements sur les objectifs
CRUCIAL POUR COMPRENDRE	Pensée créative, imagination, innovation	Motivation, incitation, programme de récompense	Intuition, rôle des émotions dans la prise de décision	Gestion des priorités, avantages et pièges du multitâche

35

LES QUATRE RÉSEAUX CÉRÉBRAUX · RÉSEAU 1 / 4

1

Mode par défaut*Le réseau de l'introspection et de la pensée spontanée*

ACTIVATION

Quand la personne est éveillée mais non concentrée sur un objectif précis — le cerveau « au repos » qui vagabonde.

- Rôle cérébral : la pensée introspective, l'habileté d'envisager le passé, le futur ou des réalités alternatives.
- Crucial pour comprendre : la pensée créative, l'imagination et l'innovation.
- En situation de crise : ce mode se coupe le premier — plus de recul, plus de projection, plus d'alternatives.

Modèle des quatre grands réseaux cérébraux
ENDOXA NEUROSCIENCE

36

123

LES QUATRE RÉSEAUX CÉRÉBRAUX · RÉSEAU 2 / 4

2

Récompense*Le réseau du plaisir, de la motivation et de l'élan*

ACTIVATION

En réponse à un stimulus qui procure du plaisir : la nourriture, l'argent, un compliment.

Rôle cérébral : les perceptions du plaisir ou du déplaisir.

Crucial pour comprendre : la motivation, l'incitation, le programme de récompense.

En situation de crise : sans signal de reconnaissance, l'engagement de l'équipe s'effondre.

Modèle des quatre grands réseaux cérébraux
ENDOXA NEUROSCIENCE

37

124

LES QUATRE RÉSEAUX CÉRÉBRAUX · RÉSEAU 3 / 4

3

Affectivité*Le réseau des émotions et des réactions corporelles***ACTIVATION**

Quand la personne vit des émotions — joie, peur, colère, tristesse.

- Rôle cérébral : les réponses physiologiques — pression sanguine, pouls — puis leur interprétation en sentiments par le cerveau.
- Crucial pour comprendre : l'intuition et le rôle des émotions dans la prise de décision.
- En situation de crise : ce mode prend le dessus — le corps réagit avant que la pensée n'ait analysé.

Modèle des quatre grands réseaux cérébraux
ENDOXA NEUROSCIENCE

38

125

LES QUATRE RÉSEAUX CÉRÉBRAUX · RÉSEAU 4 / 4

4

Contrôle*Le réseau de l'objectif, de l'arbitrage et des priorités***ACTIVATION**

Quand la personne envisage les conséquences à long terme et reste concentrée sur un objectif précis.

- Rôle cérébral : l'habileté d'aligner les comportements sur les objectifs.
- Crucial pour comprendre : la gestion des priorités, les avantages et les pièges du multitâche.
- En situation de crise : premier réseau saturé — d'où les décisions court-termistes et le multitâche inefficace.

Modèle des quatre grands réseaux cérébraux
ENDOXA NEUROSCIENCE

39

126

 DÉBRIEFING COLLECTIF

Qu'avez-vous découvert en analysant cette situation à travers la grille SCARF et les trois modes cérébraux ?

Tour de table — chaque groupe partage une observation.

ENDOXA NEUROSCIENCE 40

127



128

04

PARTIE 04

Vers des leviers d'action managériaux

Transformer la pression subie en leviers d'action concrets

ENDOXIA NEUROSCIENCE

41

129

04 · LEVIERS D'ACTION

Décoder plutôt que juger

Repérer les signes de bascule chez soi (auto-observation) et chez son équipe, avant de réagir sous le coup de la tension.

Nommer ce qui se passe neurobiologiquement peut, en soi, réactiver le mode analytique : c'est le principe de l'« affect labeling » — mettre des mots sur un état réduit l'activation de l'amygdale.

« Je sens que je bascule » ou « je crois qu'on est plusieurs en mode compensation là » devient un outil d'équipe, pas un aveu de faiblesse.

Lieberman et al., 2007, *Psychol Sci* — PMID 17576282
ENDOXIA NEUROSCIENCE

42

130

04 · LEVIERS D'ACTION

Récapitulatif — un levier par dimension

S Statut	→ Privilégier le feedback en tête-à-tête · Reconnaître les progrès incrémentaux
C Certitude	→ Annoncer des échéances claires · Expliciter ce qui reste implicite
A Autonomie	→ Proposer des choix plutôt que des directives · Créer des espaces d'auto-organisation
R Relations	→ Instaurer des rituels d'accueil · Privilégier les échanges en petits groupes
F Franc-jeu	→ Rendre les processus transparents · Associer les équipes à l'élaboration des règles

ENDOX A NEUROSCIENCE

43

131

04 · LEVIERS D'ACTION

Restaurer le sentiment de contrôle en situation de crise

Offrir un choix, même minime : « voulez-vous appeler la famille maintenant ou dans dix minutes ? »

Découper l'action en étapes visibles : une checklist de crise réduit la charge cognitive et redonne prise.

Expliciter le cadre : rappeler ce qui est décidé, ce qui reste ouvert, et par qui.

Arnet et al., 2005, *Nat Neurosci* — PMID 15696163
ENDOX A NEUROSCIENCE

44

132

04 - LEVIERS D'ACTION

Réguler le collectif : la sécurité psychologique

Instaurer des rituels de débriefing après chaque situation critique — un temps court, systématique, non jugeant.

Ouvrir des espaces de parole réguliers, en dehors des seuls moments de crise.

Reconnaître explicitement les efforts fournis sous tension, indépendamment du résultat obtenu.

Porges, 2001, *Int.J Psychophysiol* — PMID 11587772
ENDOXA NEUROSCIENCE

45

133



RÉFLEXION FINALE

Quel est UN levier SCARF que vous pouvez activer dès cette semaine dans votre équipe ?

Notez-le. Vous le partagerez si vous le souhaitez.

ENDOXA NEUROSCIENCE

46

134

Responsabilité et décision face à la complexité

Ce que les neurosciences apportent à l'éducation sociale et à la pédagogie spécialisée

01

135

La question de départ

Quand une équipe dit « nous sommes dans l'impasse », que peut-elle vouloir dire ?

Un danger immédiat ? Un manque d'options ? Un conflit de valeurs ? Un manque de moyens ?

Objectif : distinguer ces difficultés pour choisir une réponse adaptée.

03

136

La responsabilité professionnelle

Obligation de répondre de ses actes et de ses omissions dans le cadre de son rôle.

Elle implique d'anticiper les conséquences, de justifier ses choix et de contribuer à réparer ou à apprendre.

Question concrète : de quoi suis-je chargé·e, avec quels moyens et devant qui ?

IFSW, 2018

04

137

Quatre dimensions de la responsabilité

Dimension	Question centrale
Éthique	Qu'est-ce qui respecte la personne et limite le dommage ?
Professionnelle	Que demandent mon mandat et les règles du métier ?
Organisationnelle	Qui donne les moyens et organise les décisions ?
Juridique	Quelles obligations s'appliquent dans ce contexte ?

IFSW, 2018

05

138

Les acteurs et leurs contributions

Acteur	Contribution à clarifier
Personne accompagnée	Exprimer ses préférences avec les soutiens nécessaires
Professionnel·le	Observer, agir dans son rôle et transmettre
Équipe / cadre	Coordonner, arbitrer et organiser les relais
Institution / partenaires	Assurer les ressources et la continuité des réponses

IFSW, 2018

06

139

La prise de décision

Processus par lequel on sélectionne une action parmi plusieurs possibilités, selon un objectif et les informations disponibles.

Décider implique aussi d'accepter une part d'incertitude.

Un choix devient révisable si l'on précise ce qui ferait changer d'avis.

Starcke & Brand, 2012

07

140

La complexité

Une situation est complexe lorsque des éléments interdépendants interagissent et évoluent, avec des conséquences difficiles à prévoir.

Notre intervention modifie elle-même la situation.

Exemple : le comportement d'un jeune dépend aussi des réactions de ses pairs, des adultes et du contexte.

Berthoz & Petit, 2014

08

141

Compliqué et complexe

Compliqué	Complexe
Nombreux éléments à organiser	Interactions qui font évoluer le problème
Procédure ou expertise souvent utile	Hypothèses à tester et à réviser
Exemple : établir un planning	Exemple : comprendre des refus répétés
Une erreur de calcul se corrige	Une réponse change les réactions suivantes

Cadre pédagogique inspiré de Berthoz & Petit, 2014

09

142

Risque, incertitude et ambiguïté

Risque : possibilité d'un dommage, examinée selon sa gravité et sa probabilité estimée.

Incertitude : informations ou conséquences insuffisamment connues.

Ambiguïté : plusieurs interprétations plausibles d'un même fait.

Définitions opérationnelles pour le colloque

10

143

Danger, urgence et crise

Danger : source ou situation susceptible de provoquer un dommage.

Urgence : situation où le délai d'action peut aggraver le dommage.

Crise : rupture qui dépasse ou désorganise les régulations habituelles.

Définitions opérationnelles pour le colloque

11

144

La simplicité selon Alain Berthoz

Ensemble de principes permettant au vivant de traiter la complexité pour rendre l'action possible.

La sélection de l'information, l'anticipation et l'inhibition en sont des repères.

En pratique : conserver les éléments décisifs tout en réduisant la charge inutile.

Berthoz, 2009 ; Berthoz & Petit, 2014

12

145

Simplexité et simplification excessive

Simplification excessive	Démarche inspirée de la simplicité
« Il refuse, il faut insister. »	Quels faits orientent l'action maintenant ?
Une cause unique supposée	Quelques hypothèses encore ouvertes
Une règle appliquée sans contexte	Des repères avec critères d'adaptation
La décision devient définitive	Un moment de réévaluation est prévu

Transposition pédagogique de Berthoz, 2009

13

146

Stress, régulation et corégulation

Stress : réponse de l'organisme à des exigences perçues comme menaçantes ou difficiles à maîtriser.

Régulation : ajustement de l'attention, des émotions et des actions aux exigences de la situation.

Corégulation : soutien de cet ajustement par l'interaction avec autrui.

McEwen & Gianaros, 2010 ; application pédagogique

14

147

Exercice 1 - Nommer la difficulté

Une famille exige une réponse immédiate sur un changement d'institution. Les partenaires se contredisent. Aucun danger immédiat n'est identifié.

Quels éléments relèvent de la complexité, de l'urgence ou de l'ambiguïté ?

Quelle première réponse responsable proposer ?

15

148

La complexité perçue

La difficulté ressentie dépend de la situation et des ressources mobilisables.

Un même événement change de sens selon l'expérience, la fatigue et le soutien disponible.

Le sentiment d'impasse constitue un signal à examiner.

McEwen & Gianaros, 2010 ; transposition au travail

16

149

Percevoir et interpréter

Fait observé : « elle repousse la feuille ».

Interprétation : « elle me provoque ».

Autres hypothèses : consigne incomprise, fatigue, douleur ou désaccord.

Exemple pédagogique

17

150

Des réseaux cérébraux en interaction

Réseaux de saillance : repérage d'éléments importants.

Réseaux de contrôle : maintien des objectifs et ajustement de l'action.

Mémoire et contexte : mise en relation avec les expériences antérieures.

Hermans et al., 2014

18

151

La réponse de stress dans le temps

Mobilisation rapide : vigilance et préparation corporelle à l'action.

Réponse hormonale : évolution sur plusieurs minutes, selon le contexte.

Récupération : retour progressif, avec de fortes différences individuelles.

Arnsten, 2009 ; McEwen & Gianaros, 2010

19

152

Les fonctions exécutives

Fonction	Définition	Exemple professionnel
Mémoire de travail	Maintenir et manipuler une information	Garder en tête la consigne et les priorités
Inhibition	Limiter une réponse ou une interférence	Retenir une réplique immédiate
Flexibilité	Changer de stratégie ou de perspective	Revoir son hypothèse après un fait nouveau

Diamond, 2013

20

153

Ce que montrent les études sur le stress

En moyenne, le stress aigu peut réduire la mémoire de travail et la flexibilité.

Les effets sur l'inhibition varient selon la tâche et le type d'inhibition.

L'intensité, le moment de la mesure et les différences individuelles comptent.

Shields et al., 2016

21

154

Les réactions observables sous tension

L'attention peut se concentrer sur les indices de menace.

La personne peut répéter une réponse familière ou avoir du mal à envisager une alternative.

D'autres réactions sont possibles : hésitation, retrait, agitation ou demande d'aide.

Hermans et al., 2014 ; Schwabe & Wolf, 2009

22

155

Les limites de l'explication cérébrale

Le cortex préfrontal ne se met pas simplement « hors service ».

Une réaction visible ne révèle pas directement un taux de cortisol ou l'activité d'une région.

Une explication biologique ne suffit pas à trancher une responsabilité.

Arnsten, 2009 ; Hermans et al., 2014

23

156

La tension dans les interactions

Des paroles rapides ou contradictoires rendent la situation moins lisible.

Une réaction défensive peut susciter une nouvelle réaction défensive.

Un relais explicite peut interrompre cette escalade.

Application pédagogique, sans inférence cérébrale individuelle

24

157

L'impasse et le pouvoir d'agir

Impasse : perception que les options disponibles ne permettent plus une issue acceptable.

Elle peut traduire des obstacles réels, une recherche trop étroite ou les deux.

Question utile : qu'est-ce qui dépend encore de nous, et qui doit prendre le relais ?

Définition et outil d'analyse proposés pour le colloque

25

158

Exercice 2 · Faits et interprétations

Cas fictif : Noé, 15 ans, crie dans le foyer. Deux adultes donnent des consignes différentes. Une collègue dit : « Il nous manipule. »

En binôme : quels faits ? Quelles hypothèses ? Quelles informations manquent pour apprécier le danger ?

Quel ajustement d'équipe peut rendre la scène plus lisible ?

26

159

Pause

5 minutes

À la reprise : comment décider quand le temps et les informations manquent ?

27

160

Une décision sous contrainte

Le choix dépend de l'objectif, des options et du temps disponible.

Les émotions signalent ce qui compte, mais leur interprétation demande examen.

Sous stress, les effets sur la prise de risque restent variables.

Starcke & Brand, 2012

28

161

Les biais à examiner

Biais	Manifestation possible	Question de vérification
Confirmation	Retenir ce qui confirme son idée	Quel fait la contredirait ?
Ancrage	Rester fixé sur la première version	Qu'avons-nous appris depuis ?
Rétrospectif	Croire l'issue prévisible après coup	Que savait-on à cet instant ?

Repères de psychologie cognitive ; outil pédagogique

29

162

Deux temporalités de décision

Si un danger impose une action immédiate	Lorsque le temps permet une délibération
Priorité à la sécurité et à l'alerte	Clarification des objectifs et des options
Rôles courts et explicites	Participation et consultation adaptées
Consignes connues et procédures locales	Comparaison des conséquences possibles
Réévaluation dès que possible	Décision, critères de suivi et révision

Cadre pédagogique à adapter aux procédures locales

30

163

Une grille brève pour décider

1 Quels faits et quel dommage possible ?

2 Quel objectif immédiat et quelles options ?

3 Qui décide, qui agit, qui doit être associé ?

4 Pourquoi ce choix et quand le réévaluer ?

Outil pédagogique proposé

31

164

La proportionnalité et la participation

Proportionnalité : ajuster l'intervention au risque et au but poursuivi, en examinant les effets indésirables.

Participation : permettre à la personne de comprendre, d'exprimer ses préférences et d'influencer ce qui la concerne.

Les besoins de communication font partie de la décision.

IFSW, 2018 ; transposition pédagogique

32

165

Une communication qui réduit la charge

Un message comporte un destinataire et une action précise.

Le destinataire reformule ce qu'il a compris.

L'émetteur confirme ou corrige.

Exemple : « Léa, peux-tu appeler le cadre de permanence ? »

Outil de coordination proposé

33

166

Exercice 3 - Une transition difficile

Cas fictif : Lina, 10 ans, utilise aussi des pictogrammes. Elle refuse le bus après un changement d'horaire. Plusieurs adultes parlent en même temps.

En groupe : appliquez les quatre questions de la grille.

Précisez un choix immédiat, son responsable et ce qui imposerait une révision.

34

167

Pistes de discussion pour Lina

Évaluer d'abord les risques concrets autour du départ.

Réduire les messages simultanés et utiliser ses supports habituels.

Clarifier avec les personnes compétentes les alternatives réalisables.

Vérifier ensuite ce que Lina a compris et vécu.

Analyse du cas fictif

35

168

La responsabilité managériale

Organiser les conditions dans lesquelles l'équipe peut agir de manière compétente et coordonnée.

Cela comprend les moyens, les délégations et les possibilités d'alerte.

Une injonction à « rester calme » ne remplace pas ces conditions.

Reason, 2000 ; application au management

36

169

Avant, pendant et après

Moment	Responsabilité du cadre
Avant	Rôles connus, effectifs adaptés, plans accessibles, entraînement
Pendant	Priorités explicites, renforts, transmissions et relais
Après	Soutien, analyse factuelle, décisions correctrices suivies

Reason, 2000 ; Tannenbaum & Cerasoli, 2013

37

170

La sécurité psychologique

Croyance partagée qu'il est possible de poser une question, signaler une erreur ou exprimer un désaccord sans humiliation.

Elle facilite la circulation d'informations utiles.

Elle s'articule avec des exigences professionnelles explicites.

Edmondson, 1999

38

171

Le désaccord dans l'équipe

« J'observe... » : un fait concret.

« Je crains... » : le risque envisagé.

« Je propose... » : une option réalisable.

« Quel élément nous ferait revoir le choix ? »

Trame pédagogique inspirée des enjeux de sécurité psychologique

39

172

Un retour d'expérience utile

Que s'est-il passé, selon la chronologie disponible ?

Que savions-nous et quelles contraintes pesaient ?

Qu'est-ce qui a aidé ou fragilisé l'action ?

Quelle modification allons-nous suivre concrètement ?

Tannenbaum & Cerasoli, 2013

40

173

L'erreur et les conditions de travail

L'analyse examine les actes individuels et les conditions qui les ont rendus possibles.

Un incident peut associer informations manquantes, fatigue, ambiguïté du rôle et choix inadapté.

Comprendre les causes permet de choisir une correction pertinente.

Reason, 2000

41

174

Exercice 4 - Une équipe en impasse

Cas fictif : dans un atelier protégé, Samir quitte régulièrement l'activité. L'équipe se divise entre sanction et assouplissement. Le cadre exige « une solution définitive ». Quel problème faut-il clarifier ? Quel soutien manque ?

Proposez une expérimentation limitée et un critère de réévaluation.

42

175

Une décision organisationnelle concrète

Un objectif partagé et formulé avec la personne.

Un changement limité, faisable et réversible si possible.

Un responsable, des ressources et une échéance.

Des indicateurs de sécurité, de participation et de charge de travail.

Proposition pédagogique à adapter localement

43

176

Une lecture à plusieurs niveaux

La personne : besoins, communication, préférences et contexte.

Le professionnel : connaissances, état du moment et marge de manœuvre.

L'équipe : coordination, informations et désaccords.

L'institution : moyens, mandats et décisions attendues.

Synthèse pédagogique

44

177

Les questions de la responsabilité

Qu'est-ce que je sais, et qu'est-ce que je suppose ?

Que puis-je décider dans mon mandat ?

Qui dois-je associer ou alerter ?

Comment justifier et réévaluer mon choix ?

Synthèse pédagogique

45

178

Mon transfert dans la pratique

Une situation récurrente que je souhaite mieux comprendre.

Un repère que je peux modifier dans mon rôle.

Une décision qui nécessite mon équipe ou ma direction.

Un signe observable pour apprécier le changement.

46

179

Les repères essentiels

La complexité demande des hypothèses ouvertes et une réévaluation.

Le stress peut modifier les ressources cognitives disponibles.

La simplicité organise l'action en conservant ce qui compte.

La responsabilité se soutient par des rôles, des moyens et des choix explicites.

Synthèse du colloque

47

180

Discussion

Quelles décisions votre équipe prend-elle sous une pression évitable ?

Où les responsabilités ou les relais restent-ils flous ?

Que changer pour mieux penser et agir ensemble ?

48

181

MESSAGE CLÉ

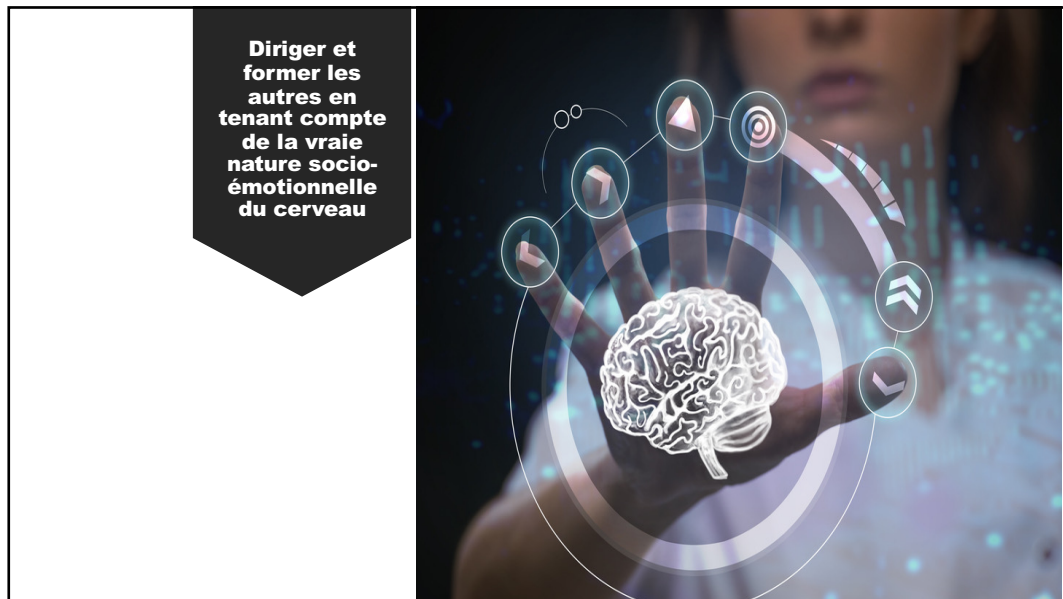
Décoder le cerveau sous pression, ce n'est pas chercher des excuses.

C'est transformer la pression subie en leviers d'action concrets.

ENDOXA NEUROSCIENCE

47

182



**Diriger et
former les
autres en
tenant compte
de la vraie
nature socio-
émotionnelle
du cerveau**

183

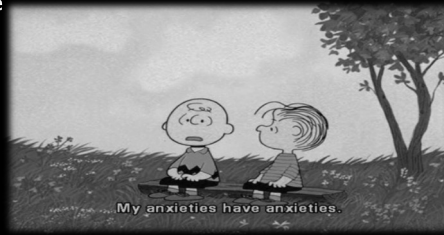
Principes de la compréhension empathique

- Encourager la personne à expliciter son point de vue
- Rester attentif aux signes verbaux et non-verbaux, porteurs de significations implicites ou cachées
- Se sentir libre d'adopter parfois un point de vue externe ou d'expert afin de faire progresser l'exploration
- Se sentir libre d'adopter parfois le point de vue de la personne afin de l'aider à le comprendre et à le dépasser
- Être capable de reconnaître les images que la personne projette sur soi (le transfert)
- Être capable de reconnaître les images que l'on projette sur la personne (le contre-transfert)

184

Encourager la personne à s'exprimer

- Écho** Renvoi à l'autre d'une question ou d'une demande qu'il vient de faire afin qu'il trouve d'abord ses réponses
- Relance** Rappel d'une idée ou d'un sentiment émis antérieurement, mais qui n'a pas eu de suite
- Silence attentif** Respect de l'arrêt, de l'interruption de la parole, des pauses que fait la personne dans son récit, jusqu'au moment où elle décide de reprendre la parole



185

- Question** Demander des informations de façon ouverte, dans le but d'explorer une piste, d'approfondir un point de vue, etc.
- Encouragement par un geste ou une parole** Inciter la personne à exprimer ce qu'elle pense ou ressent, en lui donnant confiance
- Reflét** Faire le miroir des sentiments perçus, la formulation des sentiments que l'autre exprime sans vraiment s'en rendre compte



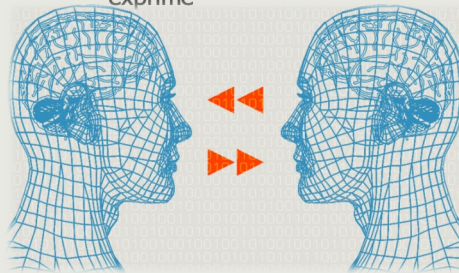
186

Chercher à comprendre ce que pense la personne

Reformulation Formulation du message en ses propres mots

Synthèse Résumé des idées reçues

Exploration Examiner différents aspects de ce qui a été exprimé



187

Élucidation Analyse du sens d'une intervention à l'égard du vécu affectif, ici et maintenant

Clarification Éclaircir les idées qui ont été exprimées de façon plutôt confuse ou en sous-entendu.

Confrontation Mettre en présence deux ou plusieurs idées émises, d'apparence antagonistes, en vue de les comparer et d'en découvrir le sens



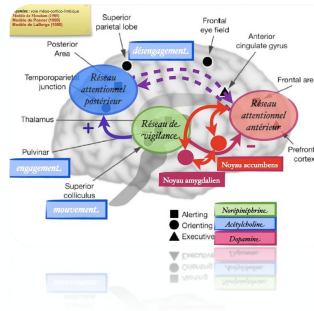
188

Dans **une situation d'inconfort émotionnel forte**, c'est le **circuit limbique** qui s'activera en premier en amont du **néocortex** et engendrera une réponse involontaire d'évitement (menace), nous faisant réagir de manière peu rationnelle.

Par contre, en **situation positive**, nous aurons toutes les capacités pour aller puiser dans notre néocortex des décisions conscientes et rationnelles afin de nous comporter plus en adéquation avec notre environnement.

Toute situation qui n'entraîne pas l'activation trop prononcée du système limbique et de l'amygdale nous donnera accès plus facilement à notre néocortex et par conséquent, à une réponse consciente, réfléchie et globalement plus productive.

Afin d'arriver à ce résultat, il est donc nécessaire d'optimiser l'aspect social des individus, notamment sur le lieu de travail, pour éviter toute excès d'activation de l'amygdale.



189

Pour devenir un neuromanager il faut SAVOIR collaborer & innover sous complexité



Jacob Réal, Poitras Jean, « Travailler en mode collaboratif : pour aller plus loin », Gestion, 3/2015 (Vol. 40), p. 52-59.

190

À retenir!



Les forces de la raison s'effacent au profit d'autres acteurs cérébraux.



Le rationnel va chercher un contenu affectif dont il se nourrit pour décider.



Les "marqueurs somatiques": travaillent de concert et sont à la manœuvre pour établir un dialogue entre raison, émotions, et sensations viscérales.



Nos expériences passées conditionnent nos choix.



La chimie influence nos prises de décisions.



Le plaisir et l'hédonisme conditionnent nos choix.



La prise de décision s'orchestre également autour de l'éternel joute intérieure, celle du "il faut" contre celle du "j'ai envie".

191

POUR ALLER PLUS LOIN

Références scientifiques

Chaque mécanisme neurobiologique cité dans cet atelier renvoie à l'une des publications ci-dessous

LE CERVEAU SOUS PRESSION

Friston KJ (2010). Nat Rev Neurosci, 11:127-138. PMID 20068583
 Arnsten AFT (2009). Nat Rev Neurosci, 10:410-422. PMID 19455173
 Porges SW (2001). Int J Psychophysiol, 42:123-146. PMID 11587772
 Kozłowska K et al. (2015). Harv Rev Psychiatry, 23:263-287. PMID 26062169
 Ulrich-Lai YM and Herman JP (2009). Nat Rev Neurosci, 10:397-409. PMID 19469025
 Chajut E and Algom D (2003). J Pers Soc Psychol, 85:231-248. PMID 12916567
 Lieberman MD et al. (2007). Psychol Sci, 18:421-428. PMID 17576282

LE MODÈLE SCARF

Zink CF et al. (2008). Neuron, 58:273-283. PMID 18439411
 Behrens TE et al. (2007). Nat Neurosci, 10:1214-1221. PMID 17676057
 Amat J et al. (2005). Nat Neurosci, 8:365-371. PMID 15696163
 Eisenberger NI, Lieberman MD and Williams KD (2003). Science, 302:290-292. PMID 14551436
 Eisenberger NI (2012). Nat Rev Neurosci, 13:421-434. PMID 22551663
 Sanfey AG et al. (2003). Science, 300:1755-1758. PMID 12805551
 Tabibnia G, Satpute AB and Lieberman MD (2008). Psychol Sci, 19:339-347. PMID 18399886
 Rock, D. (2008). SCARF : a brain-based model for collaborating with and influencing others. NeuroLeadership Journal, 1, 1-9.
 NeuroLeadership Institute (2025). The Evolution of the Social Brain : Introducing SCARF in 2025.

ENDOXIA NEUROSCIENCE

49

192

Références scientifiques

Chaque mécanisme neurobiologique cité dans cet atelier renvoie à l'une des publications ci-dessous

Amsten, A. F. T. (2009). Stress signalling pathways that impair prefrontal cortex structure and function. *Nature Reviews Neuroscience*, 10(6), 410–422. <https://doi.org/10.1038/nrn2648>
 Berthoz, A. (2009). La simplicité. Odile Jacob. ISBN 9782738121691.

Berthoz, A., & Petit, J.-L. (dir.). (2014). Complexité-Simplicité. Collège de France. <https://doi.org/10.4000/books.cdf.3339>

Diamond, A. (2013). Executive functions. *Annual Review of Psychology*, 64, 135–168. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143750>

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>

Hermans, E. J., Henckens, M. J. A. G., Joëls, M., & Fernández, G. (2014). Dynamic adaptation of large-scale brain networks in response to acute stressors. *Trends in Neurosciences*, 37(6), 304–314. <https://doi.org/10.1016/j.tins.2014.03.006>

International Federation of Social Workers. (2018, 2 juillet). Global social work statement of ethical principles. <https://www.ifsw.org/global-social-work-statement-of-ethical-principles/>

McEwen, B. S., & Gianaros, P. J. (2010). Central role of the brain in stress and adaptation: Links to socioeconomic status, health, and disease. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1186, 190–222. <https://doi.org/10.1111/j.1749-6632.2009.05331.x>

Reason, J. (2000). Human error: Models and management. *BMJ*, 320(7237), 768–770. <https://doi.org/10.1136/bmj.320.7237.768>

Schwabe, L., & Wolf, O. T. (2009). Stress prompts habit behavior in humans. *Journal of Neuroscience*, 29(22), 7191–7198. <https://doi.org/10.1523/JNEUROSCI.0979-09.2009>

Shields, G. S., Sazma, M. A., & Yonelinas, A. P. (2016). The effects of acute stress on core executive functions: A meta-analysis and comparison with cortisol. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 68, 651–668. <https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2016.06.038>

Starcke, K., & Brand, M. (2012). Decision making under stress: A selective review. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 36(4), 1228–1248. <https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2012.02.003>

Tannenbaum, S. I., & Cerasoli, C. P. (2013). Do team and individual debriefs enhance performance? A meta-analysis. *Human Factors*, 55(1), 231–245. <https://doi.org/10.1177/0018720812448394>

49

193

Pour aller plus loin !

- MAÎTRISER L'ART DE LA QUESTION EN TROIS ÉTAPES https://www.revuegestion.ca/maitriser-lart-de-la-question-en-trois-etapes?utm_source=mailchimp&utm_medium=email&utm_campaign=020621&mc_cid=3882424b54&mc_eid=97c06c261c
- UNE APPROCHE D'INNOVATION CENTRÉE SUR L'HUMAIN : LE DESIGN THINKING : <https://www.revuegestion.ca/une-approche-d-innovation-centree-sur-l-humain-le-design-thinking>
- ADHÉRER À UN CHANGEMENT, TOUT EN CONCILIANT LOYAUTÉ ET INTÉGRITÉ! https://www.revuegestion.ca/adherer-a-un-changement-tout-en-conciliant-loyaute-et-integrite?utm_source=linkedin&utm_medium=social&utm_campaign=150823
- COMMENT GÉRER LE CHANGEMENT ? https://www.revuegestion.ca/comment-gerer-le-changement?utm_source=linkedin&utm_medium=social&utm_campaign=140823

194

Pour aller plus loin !

- **7 CLÉS POUR DÉVELOPPER VOTRE LEADERSHIP D'INFLUENCE**
https://www.revuegestion.ca/7-cles-pour-developper-votre-leadership-dinfluence?utm_source=mailchimp&utm_medium=email&utm_campaign=020621&mc_cid=3882424b54&mc_eid=97c06c261c
- **APPRENDRE À APPRENDRE : VOS COLLABORATEURS SONT-ILS PRÊTS?**
[HTTPS://WWW.REVUEGESTION.CA/APPRENDRE-A-APPRENDRE-VOS-COLLABORATEURS-SONT-ILS-PRETS](https://www.revuegestion.ca/apprendre-a-apprendre-vos-collaborateurs-sont-ils-prets)
- **AMÉLIORATION DES COMPÉTENCES : 5 SECTEURS CLÉS DE VOTRE INSTITUTION**
[HTTPS://KNOWLEDGEONE.CA/AMELIORATION-DES-COMPETENCES-5-SECTEURS-CLES-DE-VOTRE-INSTITUTION/?LANG=FR](https://knowledgeone.ca/amelioration-des-competences-5-secteurs-cles-de-votre-institution/?lang=fr)

195

195

Pour aller plus loin !

Neurosciences et management : <https://www.revuegestion.ca/la-neuroscience-au-service-de-votre-institution>

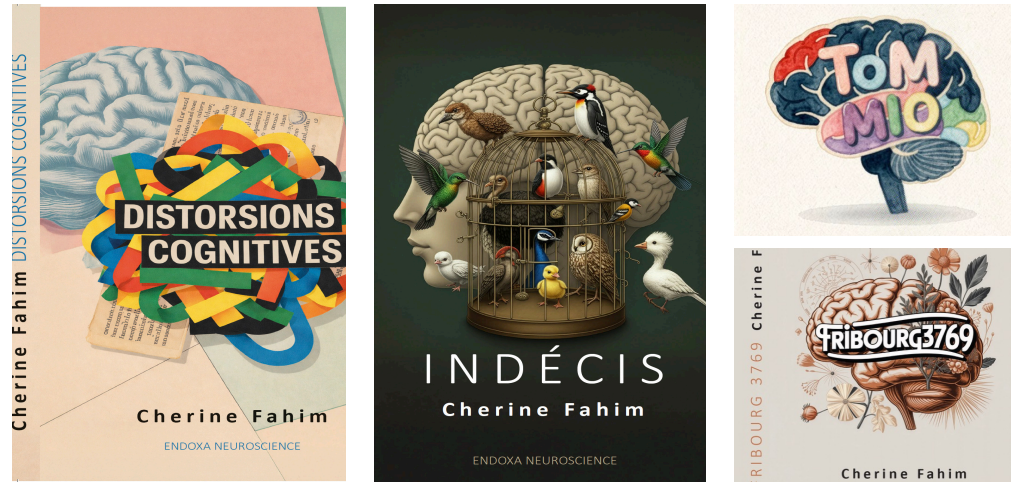
Neuroleader ou Barman du cerveau : <https://www.revuegestion.ca/comment-diriger-par-le-cerveau>

ÊTRE RASSEMBLEUR POUR CRÉER UN RÉEL SENTIMENT D'INCLUSION
[HTTPS://WWW.REVUEGESTION.CA/ETRE-RASSEMBLEUR-POUR-CREER-UN-REEL-SENTIMENT-DINCLUSION?UTM_SOURCE=LINKEDIN&UTM_MEDIUM=SOCIAL&UTM_CAMPAIGN=110823](https://www.revuegestion.ca/etre-rassembleur-pour-creer-un-reel-sentiment-dinclusion?utm_source=linkedin&utm_medium=social&utm_campaign=110823)

SIX PRATIQUES À ENCOURAGER POUR DONNER DU SENS AU TRAVAIL
[HTTPS://WWW.REVUEGESTION.CA/SIX-PRATIQUES-A-ENCOURAGER-POUR-DONNER-DU-SENS-AU-TRAVAIL?UTM_SOURCE=LINKEDIN&UTM_MEDIUM=SOCIAL&UTM_CAMPAIGN=120623](https://www.revuegestion.ca/six-pratiques-a-encourager-pour-donner-du-sens-au-travail?utm_source=linkedin&utm_medium=social&utm_campaign=120623)

196

<https://endoxaneuro.com/cours/>



197



198



Merci de votre attention et de votre engagement

Endoxa Neuroscience · Dre Cherine Fahim