

Les connaissances sur nos processus cérébraux s'accroissent. Les avancées en neurosciences et en psychologie dévoilent l'excès de confiance dont nous créditons nos processus mentaux. Dans un contexte de mutation, l'ignorance de notre ignorance sur les fonctionnements cognitifs, émotionnels et mimétiques n'est plus possible ; la montée en conscience des impacts de nos compétences cérébrales sur nos opinions et nos décisions permet de nouvelles avancées managériales et pédagogiques.

Nous proposons de récapituler des apports qui permettent d'améliorer fortement nos modes de décisions et de tirer des enseignements. Ces connaissances viennent des neurosciences, mais également de travaux de nombreux chercheurs en psychologie, management et sociologie. Après les années de management focalisées sur la qualité, la maîtrise du risque et du contrôle économique, les décideurs s'engagent dans un nouveau cycle d'innovations managériales au service des nouveaux enjeux : l'innovation, le bien-être au travail, la transversalité augmentée, la responsabilité sociale et solidaire, la transparence.... L'agilité décisionnelle des managers devient une compétence clé. Elle ne saurait se développer sans une nouvelle intégration de nos limites et de nos marges de manœuvre cognitives et émotionnelles. Elle impose de se doter de nouvelles méthodes et de nouveaux outils.

### PROGRAMME DÉTAILLÉ

Module 1 – 07h00

**Neurosciences et décision, planter le décor**

Module 2 – 07h00

**Réactualiser la mémoire du futur**

Module 3 – 07h00

**L'ouverture perceptive**

Module 4 – 07h00

**Le système d'évaluation et la conscience des émotions**

Module 5 – 07h00

**Les mouvements de l'attention**

Module 6 – 07h00

**Décider en toute conscience et agilité décisionnelle**

---

## **1 - NEUROSCIENCES ET DECISION, PLANTER LE DECOR**

*Introduction aux Neurosciences et à la NeuroSystémique*

Cette première journée permet

- de faire connaissance avec notre cerveau, ses caractéristiques
- de s'arrêter sur L'Espace de Travail Neuronal (Changeux, Dehaene, Kerzsberg), base du modèle Neurosciences appliquées au management.
- de comprendre les grands enjeux décisionnels (complexité, irréversibilité, accessibilité des informations)
- de comprendre ce que veut dire l'illusion de la maîtrise quand on parle de décision, à partir des travaux de différents auteurs dont Kahneman Système 1, système 2, les deux vitesses de la pensée)
- à chacun de poser et de partager une problématique décisionnelle qui lui servira de fil rouge durant le cycle de formation.

## 2 - REACTUALISER LA MEMOIRE DU FUTUR

*Savoir réactualiser la mémoire du futur, donner du sens à la transformation, expliqué par les Neurosciences*

Qu'est-ce que la mémoire du futur ?

C'est la mémoire qui nous projette dans l'avenir. Cette mémoire prospective a la particularité d'avoir besoin d'informations acquises dans le passé ou le présent – ce qui revient au même – afin que nous puissions imaginer des hypothèses sur les futurs probables. Or, depuis de nombreuses années, le futur s'est contenté de progrès incrémentaux. La plupart d'entre nous n'ont pas été formés à cet exercice dans un contexte de ruptures. Aujourd'hui, elles sont partout, ruptures économiques, technologiques, culturelles... Une nouvelle vigilance est de mise si nous ne voulons pas que nos émotions nous bouchent l'horizon.

Lorsque vous aidez les managers à prendre le temps de se poser afin de faire l'inventaire de la situation et de se projeter, veillez à vous assurer que la « réactualisation » des représentations de l'environnement et des nouvelles ressources sont suffisamment nourries. L'ouverture perceptive et la conscience des émotions sont deux domaines à travailler et une démarche agile disruptive est à construire.

Dans cette journée, nous insistons sur le rôle de la mémoire du futur. S'engager, c'est aller vers un futur souhaité. Pour aller de l'avant, prendre le risque du changement, chacun a besoin d'un minimum de visibilité. Dans des situations de mutation, transformer l'information en connaissance est un chemin cognitivement et émotionnellement exigeant trop souvent sous-estimé.

### Introduction

« On entend l'arbre tomber mais pas la forêt pousser. » - Nicolas BOUZOU

### Ambiance et constat

- La mémoire du futur qu'est-ce que c'est, dans le contexte actuel ?
- La force d'une mémoire automatique et autodidacte ?
- Une mémoire prospective plus ou moins « musclée ».
- Innover, transformer, demande de savoir douter, mais également de l'ouverture perceptive et de la sécurité émotionnelle :
  - o l'illusion du savoir (étude) ;
  - o les risques liés aux biais cognitifs et aux recherches primaires de relation simple de cause à effet très prisée par le cerveau de l'homme pressé.
- Le prix à payer :
  - o le manque d'agilité décisionnelle, toujours plus de la même chose versus la plainte

### Outils et cas d'application

#### La construction d'une mémoire du futur, les processus de co-élaboration

- Se mettre en mouvement pour inventer le futur :  
*Prendre la décision du mouvement.*
- S'engager, vers un futur souhaité :  
*Donner le pouvoir à l'imaginaire positif.*
- S'engager, vers un futur désiré :  
*Donner le pouvoir aux valeurs.*

### Synthèse et évaluation

## 3 - L'OUVERTURE PERCEPTIVE

*Condition de l'innovation*

Cette journée est centrée sur l'acquisition de nouvelles ressources, à partir des Neurosciences, permettant d'aborder des problèmes complexes. L'accès à de nouvelles informations (perception) est la porte d'entrée du processus d'inhibition des routines cognitives. Notre cerveau est sous influence ;

le contexte, les interactions avec autrui, nos perceptions passées, créent des cécités et des biais qui ne peuvent être remis en question qu'avec l'intégration de nouvelles connaissances. L'information, pour devenir connaissance, a besoin d'être conscientisée et mise en lien avec l'expérience du sujet. L'étude des modalités de travail cérébral des génies créatifs inspirera notre travail d'ouverture.

C'est en vivant de nouvelles expériences cognitives et émotionnelles que le sujet prend conscience de nouvelles marges de manœuvre. Envisager de façon explicite l'impact et les opportunités offertes par différentes dimensions demandent une gymnastique cérébrale particulière.

Ces nouvelles connaissances viennent alors enrichir le référentiel de chacun (individuellement ou collectivement) et permettent à l'imagination de nouvelles explorations. Deux nouveaux modèles permettant de faire travailler des dirigeants et leurs équipes seront proposés. Ils sont particulièrement adaptés à l'exploration collective, différentes modalités d'utilisations seront envisagées.

## **Introduction - une journée pour intégrer de nouvelles ressources**

### **Augmenter son niveau de conscience : les notions apportées par les Neurosciences**

- Comprendre pourquoi l'augmentation de notre niveau de conscience est possible (Stanislas DEHAENE).
- Comprendre comment les génies créatifs « utilisent » leur cerveau.
- Se donner l'espace de la « sérénité », le pouvoir de la méditation.

### **Deux outils à s'approprier**

- **Les intelligences multiples**, observées dans notre cerveau, quels sont leurs atouts pour le management, la pédagogie et la collaboration (Howard GARDNER) : mini test pour le fun et l'appropriation, les zones du cerveau concernées, des modalités d'utilisation.
- **La roue de l'ouverture perceptive** : « outiller » la mémoire perceptive et mobiliser l'attention des acteurs vers plus d'ouverture, d'anticipation et de prise en compte d'éléments multicritères (illustré par un visuel et des exemples concrets). Conjuguer 7 dimensions de façon dynamique et prospective. Expérimentation.

## **En conclusion, l'ouverture perceptive comme élément clé pour l'agilité décisionnelle** **Synthèse et évaluation**

## **4 - LE SYSTEME D'EVALUATION et LA CONSCIENCE DES ÉMOTIONS**

### *Prendre la mesure des freins et des leviers émotionnels*

Une journée consacrée au pouvoir des émotions.

Ce que la psychologie nous dit de longue date, les Neurosciences le montrent : il se produit en nous des émotions dont nous ignorons les effets. Il arrive d'avoir peur sans même s'en rendre compte. D'être en colère sans vouloir l'accepter. D'être triste en riant.

Plus grave, lors de prises de décisions, nos émotions peuvent nous aveugler. Au sein d'un groupe, relations de pouvoir assorties d'émotions non exprimées produisent un cocktail détonnant. L'évolution des modes de collaboration : moins de hiérarchie, plus de partenariat et de parité, ne doit pas nous rendre naïfs. Ces modifications sont vécues émotionnellement par l'être humain, c'est tout son corps qui vit les engouements et les stress des renoncements, le conduisant dans des mouvements de lutte, de fuite, voire d'inhibition de l'action. Ce vécu influence tous les registres de la cognition.

Augmenter la conscience des motivations émotionnelles est une des pistes pour améliorer la pertinence des décisions dans les organisations. Lors des décisions par rupture, ces phénomènes peuvent empêcher toute évolution. Elles concernent chacun d'autre nous, car elles sont inscrites au cœur même de notre cerveau. Sortir de certaines postures demande des supports afin d'apprendre à inhiber ces phénomènes tout en restant « sûr de soi ».

Cette journée permet de faire un tour des connaissances sur les émotions en lien avec les enjeux du désapprentissage et de la prise de décision. Les biais en résultant seront rappelés régulièrement au cours de la journée et des outils pour diminuer les risques en la matière seront proposés.

## **Introduction - une journée pour prendre la mesure des freins et des leviers liés aux émotions**

### **Les émotions au travers des neurosciences**

- Prendre conscience de l'influence des émotions sur le corps/esprit.
- Récapituler l'influence des émotions sur les cinq dimensions de l'espace de travail pour mieux comprendre où aller chercher des marges de manœuvre :
  - o l'influence des émotions sur les perceptions ;
  - o la mémoire réceptacle des enjeux émotionnels ;
  - o la boussole de l'attention ;
  - o donner de la valeur, une complexité singulière ;
  - o du mouvement individuel au mouvement collectif.
- Comprendre comment la décision est dépendante du passé émotionnel (Antonio DAMASIO)

### **Deux outils à s'approprier**

- Mouvements, émotions, motivations (Jaak PANKSEPP) - Application au management.
- Le tableau de bord des états d'âme (d'après Christophe ANDRE) - Questionnaire managérial.

### **En conclusion, la conscience des émotions comme élément clé pour décider en toute conscience**

### **Synthèse et évaluation**

## **5 - LES MOUVEMENTS DE L'ATTENTION**

*Pour contrecarrer les cécités et les pièges de l'anticipation*

Pour cet atelier, focus sur le système attentionnel, l'un des cinq sous-systèmes de l'Espace de Travail Neuronal, bien sûr complètement lié aux autres sous-systèmes, et notamment à ceux consacrés à la valorisation et aux mémoires.

Sur quoi décidons-nous de porter notre attention ? Comment nous créons-nous nos propres cécités ? Quelles interférences avec les biais attentionnels décrits par Kahneman (Système1, Système 2, les deux vitesses de la pensée) ?

Comment l'anticipation, compétence valorisée aujourd'hui, peut-elle nous jouer des tours ?

Comment prendre conscience de ces cécités, biais et pièges de l'anticipation ?

Quelles ressources mobiliser pour contrecarrer ces pièges et porter consciemment notre attention sur d'autres champs nécessaires à notre système décisionnel ?

Pour ce quatrième atelier, il s'agit d'affronter les croyances et les méconnaissances et de permettre, ainsi, d'augmenter la conscience de la complexité à un cerveau qui cherche des solutions simplistes.

### **Introduction**

#### **L'Espace de Travail Neuronal**

- Le sous-système attentionnel, attention et focalisation.
- Les liens avec le sous-système de valorisation et les systèmes de récompense.
- Les liens avec le sous-système de mémorisation.

#### **Prise de conscience : cécités, biais attentionnel et pièges de l'anticipation**

- Des cécités cognitives et attentionnelles (Christophe CHABRIS et Daniel SIMONS), des systèmes attentionnels en concurrence.
- Le « pouvoir » des biais et des heuristiques sur notre système attentionnel (Système 1, système 2 d'après Daniel KAHNEMAN).
- Les pièges de l'anticipation et de l'attention aux dangers.
- On ne voit pas... ce que l'on ne voit pas.

**Le mouvement pour déplacer l'attention**

- Garder un regard large et opérer les déplacements physiques, émotionnels et cognitifs.
- La géométrie dans le cerveau : référentiels spatiaux, changements de point de vue, branchements logiques (Alain BERTHOZ).
- Une navigation entre les deux hémisphères cérébraux.

**Le contrôle exécutif pour focaliser autrement son attention**

- Des exemples d'applications de modalité d'inhibition des routines attentionnelles et cognitives dans la prise de décisions (Christian MOREL, Gérard BRONER...).

**Synthèse et évaluation****6 - DECIDER EN TOUTE CONSCIENCE et AGILITE DECISIONNELLE**

*Retour d'expérience, synthèse et mise en perspective pour aller plus loin*

Au cours de cette journée, l'ordre du jour est élaboré par les participants.

Un contexte lié à l'évolution permanente des situations, des interactions relationnelles où se vivent en même temps la concurrence et le partenariat, avec des contraintes environnementales, économiques, sociétales, sociales de plus en plus nombreuses. Etre agile dans un tel contexte demande des connaissances diversifiées, de la sécurité émotionnelle et des compétences systémiques particulièrement solides.

Faire une synthèse des avantages et les inconvénients de grands principes fonctionnels de nos cerveaux grâce à la notion de simplicité (Alain BERTHOZ) permettra de valoriser nos performances et de consolider la prise de conscience des marges de manœuvre à trouver.

L'agilité décisionnelle a besoin de nouvelles méthodes et d'outils fondés sur des principes particuliers. Il en existe déjà un certain nombre, nous en avons proposé quelques-uns, l'ensemble de ces outils sera remis en perspective avec les notions abordées pendant ce cycle. Deux schémas de synthèse seront proposés, un pour récapituler des catégories de biais et de cécités, un autre pour envisager le travail dynamique à effectuer pour gagner en agilité décisionnelle et capacité d'innovation. Quelques principes d'actions en seront tirés.

**Introduction****Une journée pour récapituler et mettre les concepts en dynamique d'action.****Partage d'un premier retour d'expérience.****Récapitulatif des biais, heuristiques et cécité en lien avec l'espace de travail global.****Mise en perspective avec des approches complémentaires :**

- Comprendre les avantages et les inconvénients de la simplicité : biais, heuristiques, cécités... rapidité, performance, rationalité... (Alain BERTHOZ).

**Les principes de l'agilité** dans une logique historique de désapprentissage/apprentissage fondée sur l'évolution des savoirs et des technologies, de la concurrence et dans les relations de pouvoir.

**Débat à partir d'un schéma et de principes d'action pour l'agilité décisionnelle****Trois outils à s'approprier**

- Tableau récapitulatif des biais et cécités, à partir de l'espace de travail et des travaux de Daniel KAHNEMAN, de Christopher CHABRIS et de Daniel SIMONS
- En « quête » de co-créativité (Terhi TAKANEN)  
*Ouvrir les perceptions par les sensations corporelles pour un groupe en préalable à un travail sur la prise de décision*
- Schéma pour récapituler les champs à mettre en dynamique pour l'agilité décisionnelle

**En synthèse, évaluation et suite à donner**

NB- ce programme est susceptible d'évolution à la marge pour coller aux besoins des participants.

**A ces six journées de formation s'ajoutent deux RV individualisés en mode Web pour faciliter la mise en pratique opérationnelle.**