

Gestion du Stress
Qualité de Vie au Travail
Prévention des Risques Psychosociaux

MEDIATION FORMATION CONSEIL©

LES TROIS CERVEAUX DU MANAGER®
Entre Réflexion, Emotion et Pulsion

Marleine MAZOUZ
Consultante et Coach
Dirigeante de MEDIATION FORMATION CONSEIL
www.mediationfc.fr

Directrice d'E-atif - Ecole d'Analyse Transactionnelle en Ile de France
Enseignante et Superviseur Certifiée en Analyse Transactionnelle
P.T.S.T.A.-O
www.e-atif.fr

SOMMAIRE

INTRODUCTION	3
STRUCTURE DU CERVEAU HUMAIN.....	3
TROIS MANAGERS, TROIS CERVEAUX DOMINANTS, TROIS RELATIONS AU TEMPS.....	6
MESURE BIOPSYCHOLOGIQUE DES TROIS CERVEAUX DU MANAGER.....	7
LE MANAGER ET SES DOMINANTES CEREBRALES.....	9
LE MANAGER ET SON STYLE DE MANAGEMENT	10
CONCLUSION.....	10
ET POUR FINIR.....	12

INTRODUCTION

Le cerveau humain est particulièrement complexe et les comportements humains, souvent le reflet de cette complexité.

STRUCTURE DU CERVEAU HUMAIN

Le cerveau humain comporte environ 100 milliards de neurones et pèse en moyenne 1.300 à 1.400 grammes. Il baigne dans le liquide céphalo-rachidien.

L'homme, pour survivre a dû se déplacer et pour se déplacer il lui a fallu un système nerveux.

Ce système nerveux, commandé par le cerveau va lui permettre d'agir sur l'environnement parce qu'il a but, survivre.



Paul Mac LEAN

« NOUS AVONS 3 CERVEAUX » !

Cette nouvelle théorie nous la devons à **Paul MC LEAN, Neurochirurgien.**

Dans les années 70, il indique une vision synthétique du cerveau en trois couches qui se seraient superposées au fil de l'évolution.

Il élabore la théorie des trois cerveaux, modèle structural qui va être validé par de nombreuses études scientifiques selon lesquelles trois cerveaux distincts sont apparus successivement au cours de l'évolution.

Selon lui, le cerveau n'est pas seulement une affaire d'hémisphère droit et gauche.

Il décrit trois grandes étapes évolutives de l'histoire des espèces et en parallèle, trois principales strates de développement anatomique et fonctionnel qui constituent notre cerveau.

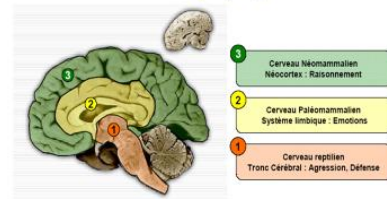
De quoi s'agit-il ?

Du plus « ancien » au plus « récent » :

- Le reptilien
- Le limbique
- Le néo-cortex



3.10 MacLean : Le cerveau triple (1970)



EVOLUTION DES TROIS CERVEAUX A TRAVERS LE TEMPS

LE CERVEAU REPTILIEN

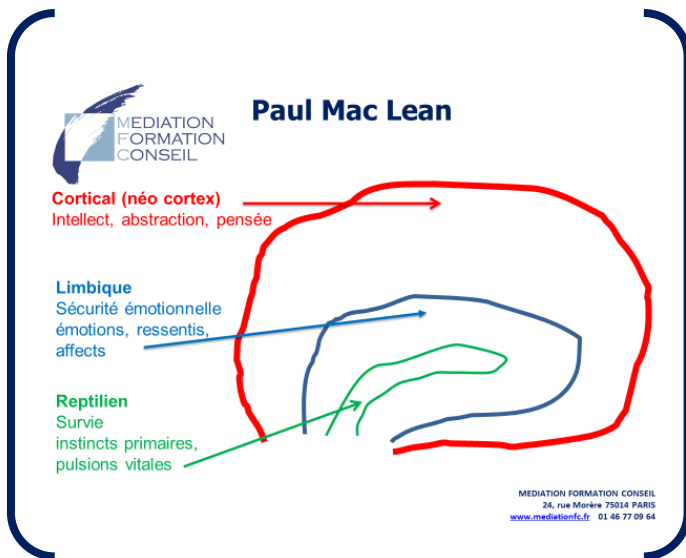
500 millions d'années

Cerveau de l'instinct, cerveau primitif dont la fonction est d'abord la survie de l'individu et de l'espèce assurant les comportements et réflexes nécessaires à la survie (faim, soif, reproduction, réflexe de fuite, combat avec risque mortel).

A la base de nos réflexes innés, il régule nos comportements. C'est à lui que nous devons d'être en vie. Il assure les fonctions vitales de notre organisme en contrôlant la fréquence cardiaque, la respiration, la température corporelle, l'équilibre.

Il revendique son territoire. Ses sens sont l'olfaction et la gustation.

Ses comportements sont centrés sur la faim, la sexualité, la fuite, l'agressivité, les rituels. Il correspond donc au :
Comportement intuitif.



LE CERVEAU LIMBIQUE

Entre 150 et 200 millions d'années

Cerveau de la compétition. Sa fonction est la sociabilité, l'affectivité et l'affirmation de soi. Il mémorise les comportements agréables ou désagréables.

Cerveau émotionnel, de la séduction et de la soumission, de l'intimidation et de l'affrontement. Il est adaptable, réagit par l'émotionnel, la compétition.

C'est le siège de nos jugements de valeurs, souvent inconscients qui exercent une grande influence sur notre comportement.

Il revendique son rang social et l'image de soi. Ses sens sont surtout auditifs et kinesthésiques.

LE CERVEAU NEO-CORTEX

4 millions d'années

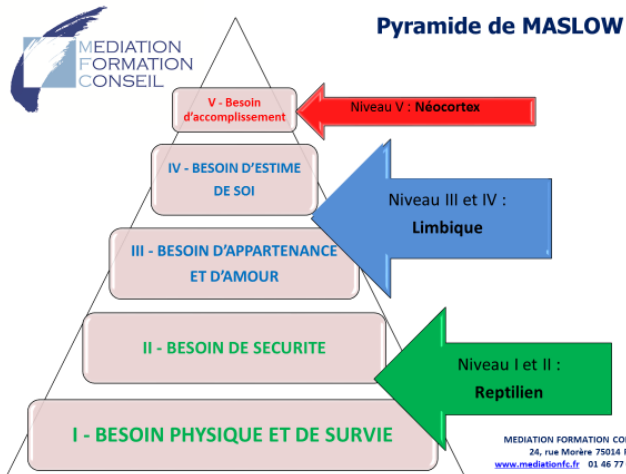
Cerveau le plus récent de la création et de l'anticipation.

C'est le cerveau "intelligent" qui permet l'analyse, le langage, l'anticipation d'actions, la pensée abstraite. C'est grâce à lui que se développera le langage, la pensée, l'imagination, la conscience.

Le néocortex est tourné vers la nouveauté, la mobilité, la différenciation. Il anticipe, il associe. Le langage est son fonctionnement préféré. Il revendique la connaissance. Son sens le plus développé est la vision.

Fonctionnement : Abstraction, anticipation, association, langage.

Revendication : La connaissance, il aime apprendre. Sens : Vision.



Voici une représentation des trois cerveaux mis en évidence avec la « Pyramide des besoins de Maslow » qui permet de mieux comprendre la structure d'un individu et ses besoins :

- Besoin physique et de survie + besoin de sécurité : Correspondent au Reptilien
- Besoin d'appartenance et d'amour + besoin d'estime de soi : Correspondent au Limbique
- Besoins d'accomplissement : Correspond au Néocortex



Robert CLONINGER
Professeur de Psychiatrie et de
Psychologie à Saint Louis

Les recherches de Robert CLONINGER

Professeur de Psychiatrie et de Psychologie à Saint Louis dans le Missouri, il est reconnu et très largement cité pour toutes ses recherches en génétique, en neurobiologie et dans le diagnostic et le traitement dans la psychopathologie.

Il propose les 4 dimensions de tempérament d'un individu :

1. **Recherche de nouveauté (RN)** : La personne qui a une forte note sur cette dimension aura tendance à explorer activement son environnement, à réagir avec intérêt à la nouveauté, à éviter activement la frustration
 2. **Dépendance à la récompense ou Besoin de récompense (BR)** : Besoin d'approbation des autres, de soutien, de récompenses rapprochées
 3. **Evitement de la punition ou l'attitude face à l'épreuve (AFE)** : Tendance à se faire du souci, à adopter un profil bas pour éviter les mauvaises surprises, à s'abstenir dans le doute, de peur de conséquences fâcheuses
 4. **Persistance** : Tendance à continuer résolument une activité malgré la fatigue ou la frustration
- L'intensité de leur expression est proportionnelle au niveau de neurotransmetteurs associés plus particulièrement au fonctionnement des « 3 cerveaux ».

TROIS MANAGERS, TROIS CERVEAUX DOMINANTS, TROIS RELATIONS AU TEMPS

Voici les liens entre la théorie de Paul Mac LEAN et celle de Robert CLONINGER sur les trois cerveaux du Manager.

Trois Managers, trois personnages :



Roger est REPTILIEN

Roger est à dominante REPTILIEN

Il est tourné vers le passé et n'aime pas trop les changements.

Cerveau reptilien > Sérotonine > Attitude face à l'épreuve



Laetitia est LIMBIQUE

Laetitia est à dominante LIMBIQUE

Elle est dans le présent et agit impulsivement. Elle est active.

Cerveau limbique > Noradrénaline > Besoin de récompense



*Nathalie est
NEO-CORTICALE*

Nathalie est à dominante NEO-CORTICALE

Elle est tournée vers le futur. Elle est rapide et prévoyante.

Elle cherche le progrès.

Néo-cortex > Dopamine > Recherche de nouveauté

MESURE BIOPSYCHOLOGIQUE DES TROIS CERVEAUX DU MANAGER

Nous sommes capables aujourd'hui de mesurer chez un manager, la manière dont il utilise les capacités de ses trois cerveaux grâce une mesure biopsychologique qui indique :

- Comment il gère les situations de stress qu'il traverse au travail,
- Les points d'impacts dans son corps,
- Les préconisations individuelles qui lui sont faites pour l'aider à traverser la turbulence.

Cette mesure fait apparaitre :

RN - Recherche de Nouveauté

Haute ou très haute indique un besoin répétitif de sensations nouvelles et complexes, avec le désir de prendre des risques physiques et sociaux pour y accéder.

Une RN basse induit un comportement réservé.

AFE - Attitude face à l'épreuve

Très haute ou haute induit inquiétude et anxiété avec un comportement d'évitement ou de déni des épreuves. Très basse, elle peut révéler une recherche excessive d'épreuves.

BR - Besoin de récompense

Très bas et bas induit un comportement « froid » et indifférent, une attitude apparemment détachée.

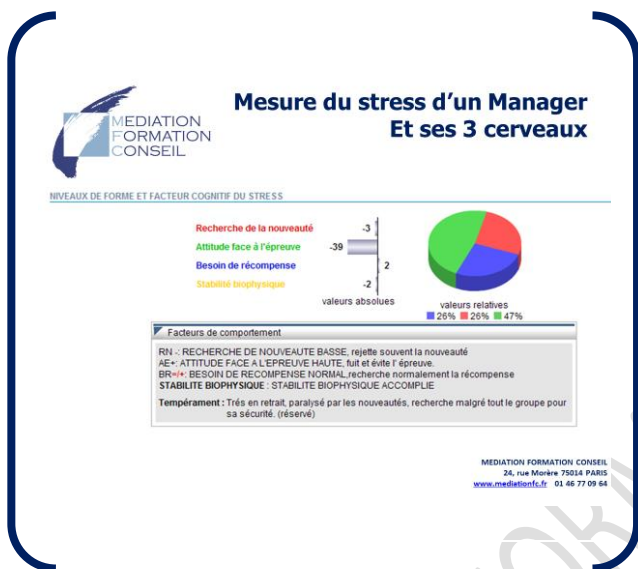
Un BR très haut induit une recherche permanente de contacts et de reconnaissance sans toutefois avoir un besoin de récompense exacerbé.

SB - Stabilité Biophysique

SB à accomplir : Se manifeste par une forme d' « immaturité » du comportement, ou d'instabilité. Elle entraîne une perte importante de vitalité.

SB accomplie, ou presque accomplie : Lorsque le tempérament de la personne apparaît comme relativement stable.

Toutes ces données nous permettent de faire un diagnostic précis avec des préconisations individuelles et confidentielles.



DESCRIPTION ET CARACTERISTIQUES DES TROIS MANAGERS

Il s'agit là de caractéristiques générales. Retenez surtout qu'il s'agit de CARICATURES.

⇒ Roger le REPTILIEN

Lorsqu'il se trouve en situation difficile il va répondre soit par la :

- Fuite pour l'éviter,
- Lutte pour annihiler le sujet de l'agression
- L'inhibition qui va générer de l'angoisse ou du stress chez lui

Il revendique son territoire, sa pensée est stéréotypée, routinière.

Il peut reproduire les mêmes tâches sur une très longue période. Il y trouve un certain confort. Il est bon au niveau du contrôle, de la qualité, pour travailler selon les instructions qui lui sont données.

⇒ Laetitia la LIMBIQUE

Lorsqu'elle se trouve en situation difficile, elle va répondre par :

- L'adaptabilité,
- La réactivité émotionnelle,
- La compétition,
- L'anxiété cognitive

Elle est une affective, très centrée sur la relation à l'autre et empathique.

Elle recherche l'approbation et la sympathie des autres. Elle est sociable et estime qu'il faut mettre en place des règles pour mieux travailler ensemble. Quand elle va bien elle sait s'affirmer. Elle revendique le rang social.

S'il y a un gros manque affectif : Elle se met à espérer le temps suivant. Elle cherche à l'extérieur ce qu'elle pourrait trouver à l'intérieur d'elle-même.

⇒ Nathalie la NEO-CORTICALE

Lorsqu'elle se trouve en situation difficile son « intuition » est en chute et sa pensée n'est plus claire.

C'est une femme de mission, active et intuitive. Elle est ouverte à la pensée de l'autre. Elle aime la nouveauté et se différencier. Elle travaille rapidement mais s'ennuie si la tâche est répétitive.

Elle a une autorité naturelle, mais ses réactions sont parfois vécues comme « vives » aux yeux des autres. Elle aime surtout apprendre et aime être étonnée.

PLACE DES RESULTATS ET DES ECHECS DANS LEUR ENVIRONNEMENT PROFESSIONNEL

Roger le Reptilien :

- Les résultats sont quantitatifs et utilitaires
- Les échecs lui font peur parce qu'ils mettent sa sécurité en danger

Laetitia la Limbique :

- Les résultats sont qualitatifs. Elle tient à son image
- Face aux échecs : Entraîne la peur de régresser dans le regard de l'autre

Nathalie la Néocorticale :

- Les résultats passent au second plan
- Les échecs seront jugés conjoncturels
« La bataille est perdue mais pas la guerre », ou elle dira « c'est de la faute de l'autre » !

LE MANAGER ET SES DOMINANTES CEREBRALES

Voici six combinaisons de cerveaux.

Il s'agit de la combinaison du cerveau dominant, du cerveau en appui et du 3^{ème} cerveau en retrait. Ensemble, ils constituent le comportement global du Manager.

Voici quelques points de repères et de compréhension.

Cerveaux	Reptilien + Limbique
Points forts	Stabilité des équipes
Faiblesses	Hiérarchie pesante. Rigidité Manque de créativité en dehors du créateur
Risques	Stagnation. L'activité est trop liée à un seul homme

Cerveaux	Reptilien + Néocortex
Points forts	Organisation. Gestion. Marketing
Faiblesses	Hiérarchie. Lourdeur des process et des investissements. Manque d'empathie
Risques	Stagnation. Climat social, ambiance difficiles, stress

Cerveaux	Limbique + Reptilien
Points forts	Bon climat social, bonne ambiance Motivation et professionnalisme
Faiblesses	Pas assez de structure dans la hiérarchie Manque de rigueur et de réalisme
Risques	Stagnation. Anarchie. Absence de vision du futur.

Cerveaux	Limbique + Néocortex
Points forts	Bon climat social. Motivation. Créativité
Faiblesses	Manque d'organisation et de hiérarchie
Risques	Gestion. Rêve du futur au détriment du présent

Cerveaux	Néocortex + Limbique
Points forts	Créativité. Connaissances dynamisme Motivation. Recherche et développement
Faiblesses	Manque d'organisation. Dispersion Instabilité des rapports humains
Risques	Multiplicité des objectifs Gestion - Turn over

Cerveaux	Néocortex + Reptilien
Points forts	Créativité. Connaissances dynamisme Recherche et Développement Gestion
Faiblesses	Valeurs de l'efficacité et de la réussite au détriment de l'humain
Risques	Recherche de la rentabilité trop forte Trop de stress. Perte des cerveaux et des commerciaux

LE MANAGER ET SON STYLE DE MANAGEMENT

⇒ **Roger le Reptilien : Style de management plutôt directif**

Il apprécie que les relations avec ses collaborateurs soient codifiées et conformistes.
Il leur demande de mettre en application les règles et les procédures.
Il n'apprécie pas les changements surtout s'ils sont intempestifs

⇒ **Laetitia la Limbique : Style de management participatif**

Elle cherche le consensus. Elle est diplomate. A l'écoute de ses émotions, ses ressentis.
Elle est empathique.

⇒ **Nathalie la Néocorticale : Style de management délégitif**

Elle est conceptuelle. Sa communication est directe. Elle réfléchit et a besoin de savoir tout ce que font ses collaborateurs. Elle est factuelle, dans le réel, dans l'ici et maintenant face à ses collaborateurs. Lorsqu'elle délègue une mission, elle planifie et anticipe. Elle est organisée et prévoyante.

CONCLUSION

Il est de bon ton dans le milieu de l'entreprise d'affirmer que :

- *Le stress est nécessaire à la motivation*
- *Avoir le trac prouve votre engagement*

Si vous ne présentez pas ces signes vous risquez d'être suspecté de « je m'en foutiste », d'un certain détachement ou d'un manque de motivation. Alors, pourquoi nous accrochons-nous au management par le stress ? Ce n'est pourtant pas un outil de motivation ou de management positif.

Le Professeur Henri LABORIT (1914-1995) indique :

« Aussi longtemps qu'on n'aura pas diffusé, très largement chez les humains, capables de le comprendre et d'en tirer des leçons :

- *la façon dont fonctionne leur cerveau,*
- *la façon dont ils l'utilisent,*

et tant qu'on ne leur aura pas dit que jusque là, ça a toujours été pour dominer l'autre, il y a peu de chances pour qu'il y ait quelque chose qui change dans le Monde. »

Cela suppose donc d'apprendre à vous connaître, d'être vous-même au clair avec vos propres comportements, les comportements de vos collaborateurs et les situations qui nécessitent votre intervention.

C'est donc cette connaissance de soi qui permet d'atteindre un bon niveau de management.

Alors :

- *Comment gérer le stress de vos collaborateurs ?*
- *Comment gérer votre propre stress ?*

Tout d'abord : DORMIR !

Parce que Dormir permet de bien penser :

- Les neurones de votre cerveau manifestent une grande activité rythmique lorsque vous dormez ;
- Nous n'avons pas les mêmes besoins de sommeil, mais la sieste par exemple, est un besoin biologique universel ;
- Le manque de sommeil nuit à l'attention, aux fonctions exécutives, à la mémoire de travail, à l'humeur, au raisonnement logique, au raisonnement quantitatif et même aux activités motrices ;
- Un cerveau stressé apprend différemment d'un cerveau non stressé ;
- Le système de défense de votre organisme (la libération d'adrénaline et de cortisol) est conçu pour réagir immédiatement à un danger grave mais passager ;
- Le stress chronique dérègle dangereusement un système fait uniquement pour gérer des réactions à court terme ;
- Si vous souffrez de stress chronique, votre adrénaline, à la longue abîme vos vaisseaux sanguins et augmente le risque d'attaque ou de crise cardiaque et entrave votre capacité à apprendre, à vous souvenir ;
- Le stress émotionnel peut avoir des répercussions considérables sur l'ensemble d'une entreprise, sur la capacité d'assumer ses responsabilités, sur la productivité...

ET POUR FINIR

1. Lorsque vous êtes face à l'un de vos collaborateurs, ne confondez pas l'individu qu'il est avec son état de stress du moment
2. Prenez le temps d'identifier, de mesurer la nature du stress qu'il vit, ou que vous vivez vous-même (dans le cas contraire, il y a risque d'aggravation)
3. Manifestez une attitude positive face à lui
4. Partagez des valeurs et des buts communs
5. Informez et communiquez régulièrement
6. Responsabilisez-le et faites confiance
7. Renforcez votre éthique
8. Evitez de faire travailler ensemble des collaborateurs dont les personnalités sont divergentes
9. Organisez et participez à des séminaires ensemble
10. Prenez du recul
11. Apprenez à mieux vous connaître
12. Apprenez à mieux connaître vos collaborateurs

Et surtout

1. Prenez soin de vos collaborateurs
2. Prenez soin de vous



Marleine MAZOUZ

Consultante et Coach

Elle a créé et dirige MEDIATION FORMATION CONSEIL® depuis 25 ans.

Enseignante et Superviseur en Analyse Transactionnelle Certifiée dans le champ des Organisations

Accréditée en Mesure et Management du Stress au Travail.

Spécialisée en Développement Personnel, Prévention des Risques Psychosociaux et Qualité de Vie au Travail.

Son style pédagogique accorde une place particulière à l'enrichissement et au développement de l'individu dans son environnement professionnel.

Elle permet à chacun, en période de turbulence, de comprendre la perception qu'il a de lui-même pour mieux la dépasser, s'épanouir et faire des choix pertinents et assumés.

Marleine MAZOUZ intervient dans les entreprises sur toute la France et en Belgique.

Elle intervient en formation et anime des conférences sur :

- *la Prévention des Risques Psycho-Sociaux,*
- *le Bien-être et le Stress au Travail,*
- *la Cohésion des Equipes,*
- *le Management des Personnalités Difficiles...*

[Cet article vous a plu, dites-le en cliquant ici](#)