

Comment les neurosciences nous aident à comprendre l'importance du cortex préfrontal dans l'apprentissage, par Pierre Moorkens

**Lors du Forum d'Automne ICF dédié à la place des neurosciences dans l'apprentissage, Pierre Moorkens de l'INC (Institute of Neurocognitivism) est intervenu pour présenter l'importance de cultiver la plasticité du cortex préfrontal pour profiter au mieux des bienfaits des formations puis de la collaboration.**

Pour les coachs, qui accompagnent des personnes de façon aussi bien individuelle que collective, la notion de collectivité est essentielle. Celle-ci est souvent accompagnée de process qui semblent à l'encontre de l'envie d'individualité.

Pourtant, il est possible de concilier les deux à condition de bien se connaître et de maîtriser différentes techniques de gestion de la complexité.

Lors de son expérience au sein de l'usine de Renault Vilvorde, le premier objectif de Pierre Moorkens a été d'augmenter l'engagement des salariés, en les poussant à réfléchir à deux questions que certains trouvaient difficiles : «qui est mon client interne ou externe ?» et «quel est mon produit ?»

Ainsi, il a observé la nécessité de formaliser aussi bien les problèmes, les questions que les solutions pour changer les choses et avancer vers des modes de collaboration plus efficaces.

La formalisation des questions, ainsi que le choix annoncé d'y répondre progressivement, a permis d'apporter des réponses et d'éviter les frustrations tout en se laissant du temps pour répondre aux questions plus complexes. Des réponses à ces questions complexes ont d'ailleurs pu être trouvées en faisant appel à l'intelligence collective, dans une approche bottom-up plutôt que top-down.

Il s'est ainsi posé en leader, qui, contrairement au manager, donne le pourquoi aux collaborateurs, les clefs pour qu'ils trouvent des solutions, mesurent et fixent les objectifs eux-mêmes. Ils ont ainsi du pouvoir au-delà de la simple exécution et l'organisation entre dans l'ère de la co-décision.

Ce mode collaboratif implique de donner plus de liberté aux collaborateurs pour qu'ils utilisent leurs qualités personnelles dans la résolution des problèmes.

L'objectif de Pierre Moorkens était ainsi d'être à l'écoute des besoins pour donner les moyens à l'autre d'être efficient et de créer une vision partagée de l'avenir de l'usine.

En effet, face à un problème, il ne faut pas oublier que sa résolution passe par la construction de la confiance collective et la déconstruction de la méfiance et de la peur. Pourtant, quand quelque chose ne fonctionne pas, de nombreuses organisations ont tendance à ajouter des règles qui créent des moutons et bloquent l'entreprise.

Faire appel à différents types de gouvernance mentale est ainsi bien plus efficace.

Pierre Moorkens distingue deux modes de pensée et de prise de décision :

- Le mode mental automatique, qui permet de prendre des décisions en se basant sur ses connaissances et en restant dans sa zone de confort. Ce mode simplifie les situations, s'appuie sur les certitudes, le regard social, l'empirisme, les routines et la persévérance.
- Le mode mental adaptatif, qui est utilisé face à l'inconnu et à la découverte. Il met en œuvre souplesse, curiosité, nuance, relativité, réflexion logique et opinion personnelle en mobilisant le territoire préfrontal du cerveau.

Le cortex préfrontal est aussi celui qui prévient l'hypothalamus des situations de stress, qui est un mécanisme de défense qui peut être bénéfique en poussant à l'adaptativité.

Il est important d'entretenir ce mode mental adaptatif en le cultivant : on constate que le cortex préfrontal est en effet beaucoup plus sollicité chez les enfants, mais l'est de moins en moins lorsque l'on répond à une de leurs questions qu'ils auront la réponse plus tard.

Les formations de INC incluent des exercices cognitifs multisensoriels qui ont pour but de faciliter le passage du mode automatique au mode adaptatif, même sans expliquer ce qui se passe dans le cerveau. Cet apprentissage de la gestion des modes mentaux amplifie les bénéfices des formations en aidant les individus à changer d'état d'esprit et à transformer le stress en challenges positifs.