

L'IMPUISSANCE APPRISE

Quand le cerveau sabote la performance



UNE PRISON INVISIBLE DU CERVEAU

Imaginez-vous dans une situation où, après de multiples tentatives d'amélioration ou de succès, vous êtes confronté à l'échec, encore et encore. Que se passe-t-il dans votre esprit après ces échecs répétés ? Pour beaucoup, la réponse est simple : la résignation. Ce phénomène, appelé impuissance apprise, a été théorisé pour la première fois par le psychologue Martin Seligman dans les années 1960. Après avoir observé des chiens incapables d'échapper à des chocs électriques répétés, même lorsqu'ils avaient la possibilité de le faire, Seligman a découvert que les humains réagissaient de manière similaire face à des situations d'échec.

Mais qu'est-ce qui se passe réellement dans le cerveau ? Et surtout, quelles en sont les implications pour nos entreprises, où la performance et l'adaptation au changement sont des injonctions permanentes ?

LES MÉCANISMES DU CERVEAU : UNE PROGRAMMATION TOXIQUE ?

Au cœur de l'impuissance apprise, on retrouve des processus neurologiques complexes. Lorsque nous vivons des situations où nous sommes privés de contrôle, l'amygdale (la partie du cerveau qui gère les réponses émotionnelles) entre en action, créant des associations négatives. Simultanément, l'hippocampe stocke ces expériences comme des échecs, rendant toute perspective d'avenir particulièrement sombre. Ce conditionnement crée un cercle vicieux : à force d'échecs répétés, l'individu en vient à anticiper qu'il n'aura aucun contrôle sur les événements futurs.

En termes simples, ce conditionnement finit par « graver » dans notre cerveau un schéma selon lequel l'effort ne conduit pas au succès, ce qui paralyse l'initiative. Et c'est ici que le cortex préfrontal, responsable de la planification et de la prise de décision, s'éteint peu à peu.

Cette forme de résignation cognitive est un défi majeur non seulement pour les individus, mais aussi pour les entreprises et les institutions. Dans un monde où l'on nous exhorte sans cesse à nous dépasser, comment les structures organisationnelles peuvent-elles agir contre ce phénomène de paralysie mentale ? Et surtout, peut-on vraiment défaire ce conditionnement cérébral ?

LES CONSÉQUENCES EN ENTREPRISE : DES ÉQUIPES BLOQUÉES PAR L'IMPUISSANCE

Prenons un exemple typique : une équipe commerciale, après plusieurs tentatives ratées pour décrocher un contrat important, commence à croire que chaque effort est voué à l'échec. Les collaborateurs, même les plus compétents, finissent par perdre toute motivation. Ce scénario est familier à de nombreuses entreprises et représente un véritable frein à l'innovation.

Une étude réalisée en 2020 par des chercheurs en neurosciences a révélé que ce conditionnement peut même affecter les performances des leaders. Lorsque ceux-ci sont exposés à des environnements de stress répété ou à des échecs, leur capacité à prendre des décisions stratégiques s'affaiblit, aggravant ainsi la situation pour l'ensemble de leur équipe.

En entreprise, l'impuissance apprise se manifeste par une baisse de l'engagement, un désintérêt pour les projets à long terme et une résistance au changement. Pour les organisations, cela peut signifier des pertes économiques importantes, mais aussi des tensions internes qui affectent la dynamique collective.

CONTREPOINTS ET SOLUTIONS : RÉÉDUQUER LE CERVEAU GRÂCE À L'OPTIMISME APPRIS

Certains spécialistes, comme Idriss Aberkane, préconisent d'adopter une approche opposée à l'impuissance apprise : celle de **l'optimisme appris**. Inspiré par les travaux de Seligman, l'optimisme appris consiste à reconditionner le cerveau en lui présentant des expériences successives de succès contrôlés.



Cette approche favorise la création de nouvelles connexions neuronales qui encouragent la résilience et la prise d'initiative.

Dr Aberkane, dans ses conférences, insiste sur le fait que **la neuroplasticité** du cerveau permet de surmonter ces blocages mentaux si des efforts appropriés sont fournis. L'idée est de créer un environnement où l'échec n'est plus perçu comme une fatalité, mais comme une étape vers la réussite. Des entreprises ont d'ailleurs adopté des programmes basés sur ces théories pour favoriser l'adaptabilité et la créativité de leurs collaborateurs, avec des résultats prometteurs.

Un exemple souvent cité dans ce cadre est celui des **ateliers d'improvisation**, proposées par des entreprises comme **Synergie Sociale**. Ces exercices poussent les participants à réagir face à des situations imprévues, tout en les incitant à prendre des décisions rapidement, sans craindre l'échec. Cela aide les équipes à reprogrammer leur façon de penser, en associant l'action à des résultats positifs, même dans l'incertitude.

CRITIQUES ET PERSPECTIVES : L'IMPUISSANCE APPRISE, UNE FATALITÉ ?

Cependant, toutes les voix ne s'accordent pas sur l'idée que l'impuissance apprise puisse être totalement surmontée. Certains neuroscientifiques et psychologues restent sceptiques quant à la capacité réelle de l'individu à rééduquer son cerveau après des traumatismes répétés. Ils avancent que, dans certains cas, l'impuissance apprise pourrait être profondément enracinée, notamment chez les personnes ayant subi des violences psychologiques ou des expériences traumatisantes dans l'enfance.

CONCLUSION : QUAND L'IMPUISSANCE DEVIENT APPRENTISSAGE

L'impuissance apprise » enferme dans des schémas de résignation face aux obstacles, soulevant des questions essentielles sur la manière dont nous intégrons la notion d'échec, à titre personnel comme en entreprise. Si les neurosciences et l'optimisme appris offrent des pistes prometteuses, des mises en situation ciblées permettent d'accélérer cette transformation. Chez **Synergie Sociale**, nous avons conçu des ateliers spécifiques qui aident les équipes à développer dans leur ADN des réflexes agiles et à associer l'action à des résultats positifs. Notre approche intègre les contextes d'incertitude et aide ainsi les individus à transformer leur perception de l'échec, créant des environnements propices à la performance et à la résilience.

Références: Martin Seligman, *Learned Helplessness*, 1972.; Idriss Aberkane, conférences et publications sur l'optimisme appris, 2023; Étude neuroscientifique sur l'impact de l'échec répété en entreprise, *Journal of Applied Neuroscience*, 2020.



Pour conclure, bien que toutes les réponses ne soient pas encore à notre portée, l'impuissance apprise nous invite à repenser en profondeur nos modèles de fonctionnement et à faire de l'échec un apprentissage, et non une limitation.

Auteur: Frédéric Merland



Synergie Sociale est un cabinet et un réseau d'experts spécialisée dans l'accompagnement des individus et des organisations, qui place le développement humain et des compétences au cœur de son action. Reconnue pour notre capacité à intervenir sur des problématiques complexes dans des environnements professionnels variés, nous proposons une large gamme de services depuis la conduite de projet spécifiques à l'amélioration des compétences psycho-sociales, la performance d'équipes et l'épanouissement du personnel. À travers une démarche fondée sur les dernières avancées en neurosciences, en psychologie et sciences humaines, notre cabinet s'engage à offrir des solutions personnalisées et efficaces aux organisations cherchant à optimiser ou accélérer leur performance

L'une de nos forces majeures réside dans notre réseau multidisciplinaire d'experts, tous actifs au sein d'organisations et dotés d'une solide expérience de terrain. Ce réseau permet à Synergie Sociale de s'appuyer sur des compétences variées et de mobiliser des spécialistes en fonction des besoins spécifiques de chaque projet. En réunissant des professionnels issus de secteurs divers, nous sommes en mesure d'aborder une large gamme de défis de façon inédite tout en renforçant le développement du capital humain de manière holistique et durable. Nous intervenons notamment dans les domaines suivants :

Gestion de projet : Nous concevons et pilotons des projets adaptés aux spécificités de chaque organisation et avec un alignement aux meilleures pratiques de l'industrie.

La communication interpersonnelle : Nous aidons les équipes et les individus à mieux communiquer, à gérer les conflits, en mettant en avant des approches et dynamiques constructives.

Le leadership: Nous travaillons avec les leaders pour les aider à développer leurs capacités à diriger, inspirer et motiver leurs équipes.

La négociation: Nos experts forment les dirigeants et managers aux techniques de négociation complexes, permettant d'obtenir des accords gagnant-gagnant tout en préservant les relations d'affaires et les enjeux.

La confiance en soi : Grâce au coaching personnalisé, nous aidons les managers et leurs équipes à renforcer leur confiance en eux, un levier clé pour améliorer la performances des équipes.

La pensée critique et la créativité : Nous encourageons la réflexion approfondie et stimulons la créativité à travers des ateliers innovants de mises en situation, indispensables pour résoudre des problèmes complexes et s'adapter aux changements.

Les techniques d'improvisation et de gestion de l'incertitude : Nous formons les équipes à gérer des situations inattendues développant ainsi leur agilité et leur capacité à réagir rapidement aux changements et situations d'incertitudes.

La diversité et la qualité de notre clientèle témoignent de l'impact et de la crédibilité de notre approche. Des institutions de renom telles que l'ONU/HAP International, l'IMAD, Médecins Sans Frontières, et les Hôpitaux Universitaires de Genève (HUG) nous font confiance pour les accompagner dans leurs transformations humaines et organisationnelles.

Ainsi, Synergie Sociale s'impose comme un acteur moderne dans le domaine de l'accompagnement organisationnel, offrant des solutions concrètes et mesurables pour renforcer la cohésion, la créativité et la performance. Grâce à notre réseau d'experts, nous aidons nos clients à relever leurs défis les plus complexes.