

NeuroSciences & Sociétés Plurielles

Michel Lefebvre

avec le concours de
Dominique Blanchard
Yvonne Mignot-Lefebvre

préface
Gilles Van Der Henst



ADICE-édition

6. L’Affection

6.1. La personne.

6.1.1. L’essentiel

Dès notre naissance, nous échangeons avec les autres des informations et des services d’une façon intense et sans échappatoire possible, dès lors qu’il y a une rencontre. Même le silence peut être significatif. Parfois, nous sommes dans des situations d’attente, parfois, nous nous les voyons imposer. Chaque rencontre perturbe notre équilibre que nous nous efforçons de rétablir le plus rapidement possible.



Au cours de notre vie, nous établissons des relations avec des milliers de personnes. Certaines rencontres nous accompagnent dans la recherche de nos équilibres, d’autres les contrarient et enfin d’autres nous sont indifférentes. Nous sommes enclins, ne serait-ce que pour notre sécurité à capter les signes nous indiquant dans quelle catégorie se placent nos rencontres... à l’exemple de R.L. Stevenson

Que vous avez passé le seuil, vous cessez d’être un étranger et, quoique ces paysans soient rudes et peu expansifs sur la grand-route, ils témoignent d’une notion de gentil savoir-vivre, dès que vous partagez leur foyer. R.L. Stevenson. R.L. Stevenson.

👉 ST600 R.L. Stevenson. Voyage avec un âne dans les Cévennes.

Ainsi, nous sommes soumis, à chaque instant de notre vie, à des rafales de **stimulus**, les uns aux origines non ou mal identifiées, les autres en provenance *de sources que notre cerveau a déjà bien identifiées* et qu’il a qualifiées, très schématiquement, comme *favorables, défavorables ou neutres pour notre équilibre*. À vrai dire, ce travail d’identification occupe la plus grande partie de notre vie psychique : il suffit d’écouter les conversations dans un bistrot.

Être certain que l’on peut compter sur l’autre, les autres fait partie de notre état psychique, un état que nous cherchons constamment à

maintenir, à consolider. Cette démarche nous la qualifions de besoin d'affection.

6.1.2. Mes neurones en action

Se reporter au préalable du chapitre **Sécurité** qui souligne la base commune des mécanismes de la **Sécurité** et ceux de l'**Affection**.

La **sécurité** est relative aux stimulus *que nous affrontons* ET dont les *origines* sont *non ou mal identifiées*.

L'embrassade d'une personne inconnue, par exemple.

L'**affection** est relative aux stimulus externes *que nous affrontons* ET dont *l'origine est déjà bien identifiée*.

Le baiser d'une personne aimée...

Le schéma

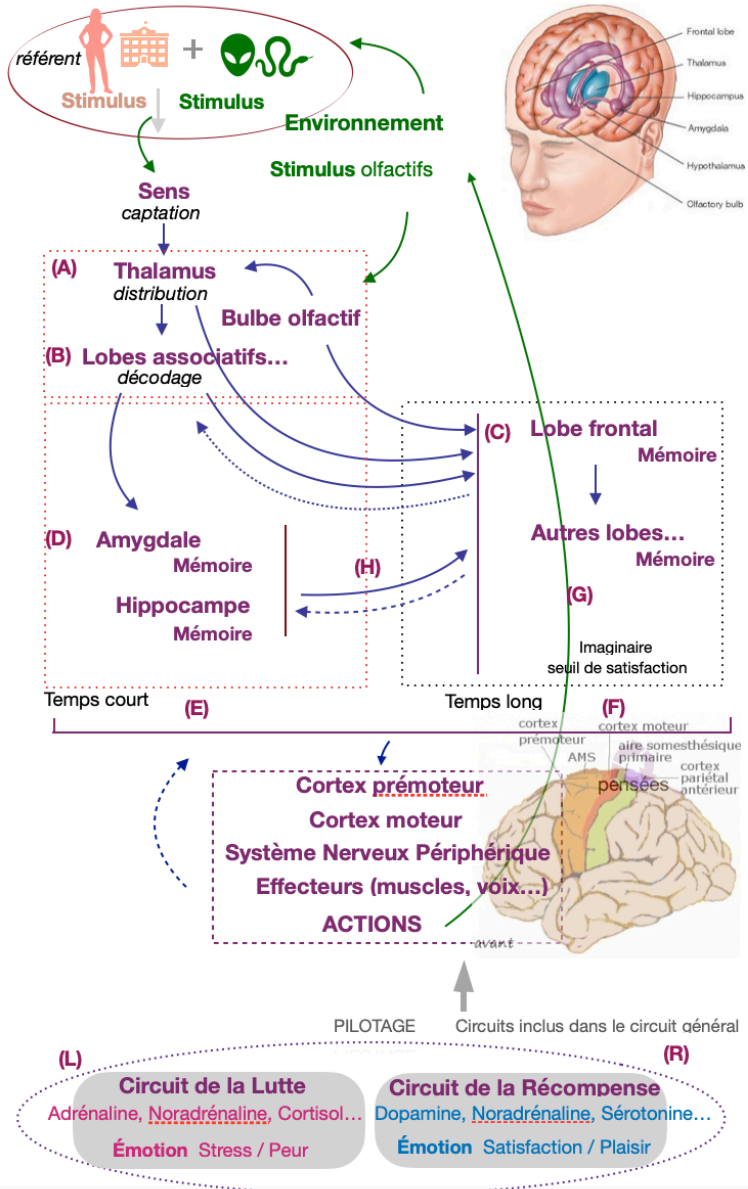
Fig. 6.1.1 L'Affection (personne)

Les schémas Sécurité et Affection sont identiques (à l'exception de la zone délimitée par l'oval).

Il est conseillé de bien étudier le mécanisme de la sécurité avant d'aborder celui de l'affection.

Les dix besoins fondamentaux

L'AFFECTION personne



Les stimulus externes

Un stimulus est capté par nos **sens** (vision, ouïe, olfaction, capteurs sensitifs...) ; il est envoyé sous forme de signaux électriques au sein des neurones au **thalamus (A)** qui le distribue simultanément dans plusieurs **lobes associatifs** pour un décodage (nous prenons alors conscience du stimulus) **(B)**, au **cortex frontal (C)** et à l'**amygdale (D)**. Les stimulus d'ordre **olfactif** sont transmis directement à l'amygdale et à différentes aires du cerveau.

Les stimulus sont analysés, par l'amygdale (en lien avec l'**hippocampe**).

Dans le cas de l'affection, l'amygdale analyse le couple formé par *le stimulus ET son origine* (D). Le fonctionnement est, à la base, identique à celui de la sécurité mais avec *cette propriété supplémentaire importante* : l'origine est considérée comme le garant des conditions d'acceptabilité du stimulus. Elle a vocation à fournir un *réfèrent* (*en rose sur le schéma*).

Un réfèrent est progressivement modelé par une succession *d'échanges préalables entre l'amygdale et le lobe préfrontal* (centre de décision) (E) relié lui-même aux *différentes aires du cortex*.

L'origine du stimulus devient le réfèrent.

Un homme inconnu avec un couteau à la main me surprend. Mon amygdale réagit en déclenchant une réaction de fuite (sécurité) mais si j'identifie l'homme au couteau comme un ami, mon amygdale réagit alors en considérant que le couteau n'est pas une arme dirigée contre moi.

En termes littéraires, on pourrait parler du rôle de la confiance portée (ou non) à l'auteur de la situation nouvelle à laquelle nous sommes confrontés.

Les stimulus d'origine interne

Rappelons ce que nous avons écrit pour la sécurité :

Notre cerveau suppute, imagine, s'invente des mondes, spéculé seul ou en compagnie d'autres cerveaux, en un mot, nous pensons. Il le fera sur la base de ce qu'il a pu enregistrer au cours de notre existence et dans une culture donnée. En permanence, il se crée des stimulus internes, se fabrique des émotions, enrichit le répertoire de l'amygdale et les différentes mémoires réparties dans les lobes du cortex... pour le meilleur et pour le pire ou, au moins, pour « le pas facile ». Il prépare ainsi la ré-

ception des stimulus externes, ceux liés à nos interactions avec l'environnement.

Cette activité interne devient intense, voire envahissante, pour la plupart d'entre nous quand il s'agit de discerner un référent.

Un environnement dans lequel nous n'aurions aucun référent serait un monde mécaniquement invivable; il nous saturerait de stimulus que nous serions incapables de traiter ne serait-ce que par leur quantité.; nous considérerions que toute personne rencontrée pourrait présenter un danger. C'est d'ailleurs ce que l'on peut éprouver lorsque nous nous trouvons, par exemple à l'occasion d'un voyage, entouré d'une foule d'inconnus ayant d'autres mœurs.

Les Circuits de Récompense et de la lutte

Deux circuits *intégrés aux mécanismes de la satisfaction des besoins* pilotent le mécanisme de la sécurité.

Le **Circuit de la Récompense (R)** accompagne la **progression** vers le résultat souhaité par l'émission de la **dopamine qui**, par ailleurs, provoque la sensation de plaisir (**R**).

Le **Circuit de la Lutte (L)** est actif tant que le résultat n'est pas atteint. Il envoie des hormones : **noradrénaline, adrénaline, cortisol...**- qui, elles, génèrent du **stress** (sensation qui indique qu'il faut continuer à lutter) (**L**), mais enfin qui sont très utiles, par ailleurs, car adaptant le corps, dans ses différents composants, à la lutte.

Les Circuits de la Récompense et de la Lutte sont étudiés dans la Partie 3 chapitres 11.1. et 12.1.

6.1.3. Questionnement

Le patrimoine de référents

Les sociétés de l'ère pré-anthropocène n'offraient certes pas des conditions de vie douces pour ses participants, elles pouvaient même s'avérer promptement catastrophiques, mais leur stabilité et leur ouverture limitée permettaient à chacun de disposer des référents nécessaires à leur équilibre. Au moins nous pouvons le supputer.

Il en va tout autrement dans l'ère anthropocène et singulièrement depuis une génération. Là, nous le savons car nous le vivons. Nous sommes pris dans des réseaux d'information difficilement modélisables, même grossièrement instables, créés par des organismes dont

les genèses font l'objet d'explications approximatives allant du chaos créateur à celle de la théorie du complot. Dans cette situation la formation de ces référents qui nous protègent devient une tâche particulièrement ardue.

Cependant, l'un des constats majeurs pouvant être fait, est cette propension extraordinaire de l'homme à survivre même dans les situations les plus éprouvantes. Toutefois, non sans dégât. Ainsi, nous assistons, dans nos sociétés, à la fabrication par nos contemporains de ces référents nécessaires à la vie.

À l'instar, en cette année de 2018, des *Gilets jaunes*, sur les ronds-points, qui filtrent les référents considérés comme désuets, nouent des relations affectives, organisent de nouvelles confiances, première étape dans la formation d'un référent. Évidemment, il n'est pas certain que le mouvement devienne pérenne, l'histoire le dira, mais sa logique est bien celle de la lutte pour la vie.

Nos capacités d'affection nous permettent tout au long de notre existence, d'établir des référents, de les enrichir, de les ajuster. Ainsi, *nous nous constituons un patrimoine de référents* : parents, amis, connaissances, collègues, professionnels en qui nous avons confiance - médecins, plombiers, boulangers... -, d'élus que nous avons choisis ; et aussi d'organismes de confiance. Ce patrimoine conditionne notre façon de vivre, voire notre survie. Il s'agit de l'entretenir en permanence, ce qui n'est pas une mince affaire, tant les causes de dégradation sont nombreuses : éloignement géographique, intellectuel, disruption dans les modes de vie, conflits, disparitions, maladies, mort, vieillesse, addictions etc.

« *Que sont devenus les amis que j'ai tant aimés* » chante Georges Brassens.

Il existe un consensus très large autour du fait que les capacités d'affection se forment dès la naissance d'une façon très intense, de 0 à 5 ans puis fortement jusqu'à l'âge adulte. Boris Cyrulnik en donne, à sa manière, une brillante explication.

📖 [ST697](#) Boris Cyrulnik. L'affection.

Les pathologies

Un grand nombre de pathologies ou anomalies ont pour origine des difficultés à créer ou à entretenir les référents adaptés au contexte social. C'est le cas pour les personnes en situation propre à l'exclusion : âge, chômage, maltraitance, handicap. C'est le cas aussi pour les personnes éprouvant certaines formes d'autisme. Pour elles les stimulus, même ceux en provenance d'une personne a priori aimante et aimée,

font l'objet d'un traitement cérébral du type de celui de la sécurité, à savoir un traitement singulier demandant du temps. Il s'ensuit une rétraction rapide des relations ne serait-ce que pour éviter la saturation et le stress.

Les handicaps physiques et psychiques constituent des obstacles majeurs à l'établissement des référents. Certains obstacles sont génétiques, notamment dans certaines formes d'autisme comme en témoignent les parents confrontés à ce problème.

☞ ST602 Promouvoir les relations sociales. Participez !

D'autres sont civilisationnels : l'histoire montre que l'intégration des handicapés dans une société est le fruit d'un long processus toujours en construction.

Les addictions s'accompagnent fréquemment de pertes des référents acquis, que ces pertes soient réelles ou imaginaires. Elles privent également la personne de ses possibilités d'être référent pour autrui. C'est en quelque sorte une double déficience subie.

Se créer un référent prend du temps et demande de la détermination mais le résultat est effecteur de plaisir. Le perdre est souvent fulgurant et cause de stress et d'angoisse. Le sentiment d'impuissance ressenti face à des échecs répétés est anxiogène. La rétraction affective installe une inhibition permanente, source de pathologies multiples. Voir la conférence d'Henri Laborit donnée en 1989 au Québec.

☞ ST603 Henri Laborit. Les conditions favorables au maintien de la santé physique et mentale.

La reconstruction du patrimoine des référents d'une personne malade, ou au moins sa consolidation, prend une place de plus en plus importante dans la gamme des thérapies possibles.

☞ ST504 Boris Cyrulnik. La biologie de l'attachement.

Après, c'est moins simple mais l'appétence que l'on constate à former des réseaux sociaux, notamment avec Internet, montre que l'enrichissement des patrimoines de référents demeure une préoccupation constante de l'être humain.

Perspectives

Si les principes de ces mécanismes, exposés ici, sont relativement simples à appréhender, leurs mécanismes précis sont impossibles à modéliser. Dès lors, nous pouvons nous poser la question de l'utilité de leur compréhension.

En fait, dans la vie quotidienne, ces mécanismes sont souvent malmenés d'une façon brutale provoquant des erreurs, voire des fautes aux limites de la bourde. Par exemple des sélections scolaires, des plans d'urbanisme, des mutations professionnelles, des espaces d'activités... sont décidés sans la moindre préoccupation du patrimoine des référents des personnes concernées.

Nous avançons l'hypothèse que les erreurs commises dans la gestion des relations se situent plus au niveau des principes que sur celui des mécanismes.

Les avancées des neurosciences peuvent aider à prendre conscience de la place des référents dans toute vie.

Prolongement

Consulter les savoirs de toutes disciplines sur La Plateforme Stevenson (approfondissement et mise à jour).

☞ [ST691](#) Les savoirs sur La Plateforme Stevenson (Affection).

6.2. L'organisme social

6.2.1 L'essentiel

Parler d'affection pour un organisme social peut paraître incongru. Nous verrons, pourtant, que les mécanismes de l'affection de la personne se retrouvent de façon analogue dans un organisme.

Tout organisme fait face à une multitude d'organismes émetteurs de quantité de signaux (les équivalents des stimulus).

Dans nos sociétés concurrentielles, hyperconnectées, mondialisées, instables les organismes surenchérisent créant ainsi des ouragans de signaux.

La vie, voire la survie, pour les organismes, est une tâche ardue ; nombre d'entre eux ont une vie éphémère. S'associer, coopérer d'une façon dense afin de gérer au mieux les ressources disponibles s'avère une nécessité impérieuse. Dans un contexte éprouvant, les mécanismes de l'affection, *fondés sur la création de référents*, deviennent quasi vitaux : ils permettent de traiter, avec un minimum d'énergie, une grande masse de signaux. Ces mécanismes reposent sur les personnes qui œuvrent dans ses différentes cellules. In fine ce sont elles qui captent ces signaux, les traitent, les sélectionnent et les diffusent au sein de l'organisme. Toutes les personnes parties prenantes jouent un rôle dans la création des référents. Pourtant, les logiques économiques actuelles tendent à substituer, d'une façon totale, des technologies aux personnes.

6.2.2. Nos neurones en sociétés

Les organismes sont structurés de façons très diverses selon leur champ d'action, leur vocation, leur taille, leur mode de management...

Cependant, les fonctions de bases concernant **l'affection**, comme pour la **sécurité**, sont des *invariants nécessaires*. Simplement, ces fonctions sont assurées par des directions, des services et des équipes opérationnelles aux contours organisationnels différents.

Rappelons qu'un organisme de niveau N est complexe car formé d'une combinaison d'organisme, de niveaux n-1, n-2... En quelque sorte, comme les différentes aires neuronales dans le cerveau. Notons qu'aux limites, chaque personne active dans ces organismes est aussi, en elle-même, un organisme.

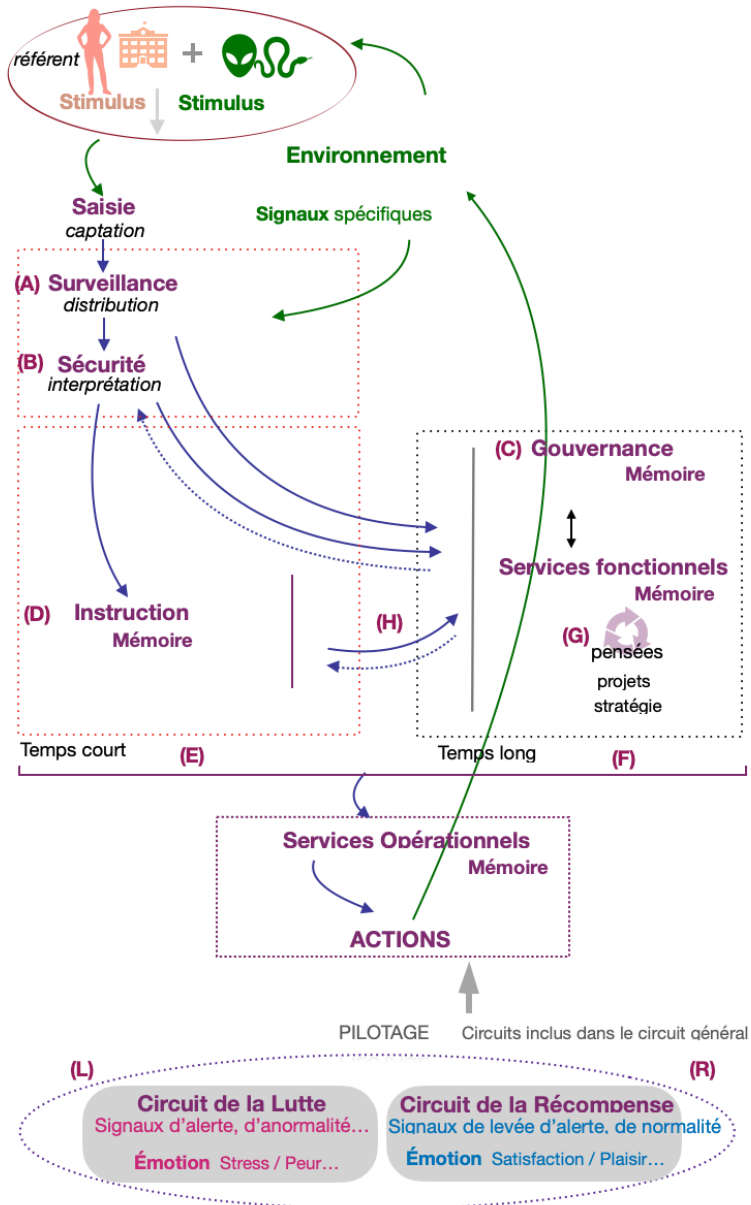
Ainsi le **besoin d'affection** est géré par un grand nombre de cellules travaillant de concert. Les répertoires sont foisonnants, les procédures sont fréquemment implicites, c'est-à-dire que d'une façon paradoxale, ils n'existent que dans les cerveaux. On parle alors de culture d'entreprise, de personnels qualifiés, voire de l'ADN de l'entreprise.

Se reporter au préalable du chapitre **Sécurité** (5.2.2.) qui souligne la base commune des mécanismes de la **Sécurité** et ceux de l'**Affection**.

Le schéma

Fig. 6.2.2. L'Affection (Organisme)

L'AFFECTION organisme



Rappel

La **sécurité** est relative aux signaux que l'organisme reçoit ET dont *les origines sont non ou mal identifiées*.

Pour une entreprise, par exemple, l'émergence d'un concurrent possible.

L'**affection** est relative aux signaux externes *que l'organisme affronte* ET dont *l'origine est déjà bien identifiée*.

Une information bien étayée en provenance de la chambre de commerce sur de nouvelles concurrences étrangères...

Les signaux externes

L'organisme reçoit un signal de l'un des nombreux autres organismes ou personnes constituant son environnement. Ce signal est recueilli par l'une de ses nombreuses cellules (A). Le signal est transmis simultanément au service sécurité et aux services fonctionnels (B). Analogie, amygdales et aires du cortex.

À ce niveau, le signal est analysé en fonction de son contenu intrinsèque et de son origine. Il sera traité différemment selon son origine. L'organisme se constitue *une mémoire de référents*. Elle lui permet de gérer les signaux avec une plus grande sécurité.

Une association d'aide fait d'autant plus crédit à une personne qu'elle lui sera recommandée par un service social avec qui elle travaille.

Les signaux d'origine interne

Rappelons ce que nous avons écrit pour la *sécurité*. Au sein d'un organisme, le besoin de sécurité fait l'objet d'une réflexion constante, fondée sur la prise en compte d'un grand nombre de facteurs. Ses différentes cellules concourent à cette réflexion. La prise de risque est évaluée en permanence (ou au moins elle devrait l'être). Au final, la responsabilité du risque pris revient à la **gouvernance** (F). qui ratifie les modifications des protocoles que doivent appliquer les services sécurité et urgence. Analogie, le lobe préfrontal, les aires associatives...

La création de référents dans un organisme se fait par une accumulation d'expériences qui, par essai/erreur, permet de faire des distinctions.

Elle peut aussi se faire par une démarche volontaire et spéculative, analogue à celle d'une personne s'engageant dans un réseau social, qui enrichit son patrimoine de référents. Ensuite, la gamme de réfé-

rents enrichie est communiquée à l'ensemble des cellules et notamment à la cellule sécurité.

Les Circuits de Récompense et de Lutte

La gouvernance d'un organisme et les différents responsables doivent nécessairement apprécier les conséquences des situations auxquelles il est confronté et le résultat des actions menées. Cette appréciation est assurée par **le Circuit de la Récompense** analogue, par beaucoup de ses aspects, à celui de notre cerveau.

Comme pour le corps, un organisme fait face à des situations déstabilisantes, qu'elles soient externes ou internes (issues de son propre fonctionnement). Il se doit alors d'agir, c'est-à-dire d'engager *des actions motrices* et, simultanément, d'adapter sa structure à cette situation, c'est **le Circuit de la Lutte**.

Les Circuits de la Récompense et de la Lutte sont étudiés dans la Partie 3 chapitres 11.2. et 12.2.

6.2.3. Questionnement

Les analogies

La personnalisation d'un organisme s'observe très fréquemment dans les discours que nous tenons. Les institutions, les entreprises sont identifiées comme des personnes. On leur prête volontiers des caractères qui, en toute rigueur, devraient être réservés aux relations humaines. Les besoins d'affection s'expriment de façon proche : l'honnêteté, la confiance, l'accompagnement, la compréhension, l'aide...

Ceci n'a pas échappé aux publicitaires, aux commerciaux, aux chargés de relations publiques qui utilisent et accentuent un vocabulaire plus proche de la psychologie que de la gestion. Il suffit d'écouter une radio consacrée aux affaires comme BFM business pour ramasser des exemples à la pelle. Les analogies avec la biologie sont directement utilisées : l'ADN de l'entreprise, son cœur, son souffle, son épuisement...

À bien y réfléchir, c'est assez troublant. Peut-être, peut-on faire l'hypothèse qu'un organisme est une création humaine et que, par conséquent, sa structure est modelée d'une façon très proche de celle de l'humain. Au moins, jusqu'à récemment.

Les désordres

En fait, nous ne rencontrons jamais un organisme dans son entièreté que ce soit physiquement ou sur le plan relationnel : physiquement, nous ne rencontrons qu'une partie de son infrastructure, que quelques-uns de ses produits, que des paquets d'informations censés la représenter ; sur le plan relationnel, nous n'échangeons qu'avec quelques personnes dûment attitrées.

De même, un organisme ne rencontre un autre organisme que de façon très segmentée et par l'intermédiaire de personnes.

Les référents sont ainsi constitués de *fractions de personnes parties prenantes*.

Les fractions sont fragiles : les personnes coûtent cher, elles peuvent être malades, elles s'opposent. Il est, par conséquent, préférable, dans une logique purement comptable, de s'en passer. Il s'ensuit une tendance managériale, assez primaire, à réduire des éléments humains dès que les technologies le permettent. Ces organismes sont-ils viables à terme ? Nous pouvons en douter pour la simple raison que leurs affects s'atrophient et par conséquent, leurs capacités adaptatives et imaginatives avec.

Il est toujours surprenant de constater l'ambiance morne sans affect dans un supermarché par rapport à celle effervescente d'affects d'un marché de rue. Est-il surprenant que les hypermarchés semblent en voie d'extinction dans l'indifférence ?

Dans un monde globalisé, les organismes, de toutes catégories et de toutes tailles, sont soumis à une quantité toujours croissante de signaux complexes, instables, souvent contradictoires d'une façon inquiétante si l'on en juge par les crises systémiques.

Stéphane Garelli - Président du conseil d'administration du « Temps » - écrit (11 novembre 2016) un article avec ce titre frappant : *Les entreprises vivent moins longtemps que nous*.

« Les déboires de BlackBerry, Yahoo ! ou Twitter nous rappellent que les entreprises, elles aussi, disparaissent. Les grandes entreprises aujourd'hui ne sont pas celles d'hier. Le processus de destruction créatrice si cher à Schumpeter est toujours à l'œuvre. En réalité, il s'accélère... »

Une autre raison est peut-être que la taille des entreprises conduit inexorablement à plus de complexité et donc à plus de vulnérabilité...

La deuxième loi de la thermodynamique, définie par Sadi Carnot et Rudolf Clausius, stipule que tout système est confronté à des déperditions d'énergie (entropie) et ne peut fonctionner que par un apport constant de cette même énergie. Il en est de même pour les entreprises. Plus elles sont grandes, plus

elles demandent une attention et une énergie grandissante pour leur propre fonctionnement. À la fin, elles passent plus de temps à se gérer elles-mêmes qu'à gérer leurs clients.

👉 **ST620** Stéphane Garelli. Les entreprises vivent moins longtemps que nous

La création de référents devient un art difficile à exercer ; elle apparaît être un défi majeur à relever.

Perspectives

De cette analogie entre le besoin affectif d'une personne et celui d'un organisme, une hypothèse forte se dégage : un organisme ne peut vivre d'une façon durable et sans assistance qu'à la condition qu'à chaque niveau de sa structure, des personnes assurent des fonctions, de liaison.

Seules des personnes peuvent d'une façon réfléchie, transmettre, à la gouvernance les signaux faibles qui permettent de procéder aux ajustements rendus nécessaires par les inévitables changements de contexte.

Une tendance forcenée des organismes, pour des raisons de productivité, à supprimer le maximum de personnels ne peut que les conduire qu'à une élimination des règles propres au vivant. Cette fascination s'observe dans nos sociétés occidentales, très concrètement et violemment, dans des activités ordinaires comme la grande distribution sans vendeur, les stations-service sans serveur, l'agriculture sans paysan, la poste sans facteur, les hôpitaux sans soignant, les banques sans banquier, la restauration sans cuisinier. Demain, on peut craindre une pharmacie sans pharmacien, une médecine sans médecin, un enseignement sans professeur ...

L'argument avancé pour une élimination maximale de personnels, celui de la productivité nécessaire dans une société concurrentielle, est un argument montrant au choix : une paresse collective à penser la société, une inconscience partagée, une cupidité répandue.

Que sera l'avenir ? Qui peut le dire tant que cette course folle à une productivité destructrice semble être considérée comme un progrès. Pourtant les alertes et les signaux faibles se multiplient. Des alertes : la conscience d'une planète aux ressources limitées, le constat des inégalités grandissantes, la dégénérescence accélérée des organismes... Des signaux faibles : le désintérêt grandissant pour les organismes vidés de leur personnel, l'intérêt pour les circuits d'échange directs...

Quant aux neurosciences, elles jettent une lumière sur l'absolue nécessité de la présence intense de cerveaux dans toutes les cellules or-

ganisationnelles de l'organisme, une condition pour que celui-ci intègre les règles du vivant.

Du même auteur

Michel Lefebvre avec **Mickaël Bardonnnet** et **Pierre Mongin** , *Les organisations bienfaitantes*, ADICE-édition, 2016.

Michel Lefebvre, *Dynamique de la Bienveillance*, ADICE-édition, 2013.

Michel Lefebvre, *Ecopoids Egopoids*, ADICE-édition, 2009.

Michel Lefebvre avec **Yvonne Mignot-Lefebvre**, *Les Enseignements supérieurs aux États-Unis / France, Europe : le décrochage*, ADICE-édition, 2003.

Michel Lefebvre avec **Yvonne Mignot-Lefebvre**, *Les patrimoines du futur, les sociétés aux prises avec la mondialisation*, L'Harmattan, 1995.

Michel Lefebvre, avec **Yvonne Mignot-Lefebvre**, *La Société combinatoire, réseaux et pouvoirs dans une économie en mutation*, L'Harmattan, 1989.

NeuroSciences & Sociétés Plurielles

Les neurosciences apparaissent complexes et inaccessibles pour beaucoup car il s'agit d'une discipline trop souvent perçue comme réservée à des initiés. Or, ce champ de connaissances, qui touche à l'intimité de chacun d'entre nous, est l'un des plus exploités spontanément, intuitivement, empiriquement, politiquement, artistiquement...

Et si finalement les neurosciences permettaient de comprendre non seulement les comportements des individus mais aussi d'analyser les sociétés et les organismes pluriels qui nous entourent : entreprises, administration, état... ?

Chaque individu recherche la satisfaction de ses besoins fondamentaux physique et psychiques pour tenter d'atteindre une situation d'équilibre et autonomie. Pour y parvenir, notre corps met en œuvre un grand nombre de mécanismes de défense et des mécanismes cognitifs complexes. Qu'un seul de ses besoins ne soit pas comblé ou qu'il soit entravé, comme dans les situations d'handicap ou de maladies, et notre organisme se met en marche pour tenter de rétablir l'équilibre, notamment via un système cognitif complexe.

Et si, nos sociétés plurielles fonctionnaient de manière analogue ? En établissant des liens avec la philosophie, la psychologie, la sociologie, l'histoire ou le droit, l'auteur explore un chemin original en proposant une approche systémique et analogique pour décrypter le fonctionnement de notre société mais aussi ses dérapages et ses dysfonctionnements.

L'approche via les neurosciences s'avère riche et fructueuse car elle permet de comprendre aussi comment les systèmes de régulation peuvent être dépassés et cessent de jouer leur rôle pour aboutir à des sociétés devenues trop complexes où les besoins et les finalités deviennent illisibles.

Le livre, jalonné de nombreux exemples, revient sur la nécessité d'une vraie révolution cognitive où individus et sociétés doivent comprendre et se saisir de ces mécanismes pour promouvoir la bienveillance dans les organisations sociales en respectant les singularités mais aussi pour relever un défi majeur pour les années à venir : faire concilier notre nature humaine et les ressources fragiles de notre planète.



L'ouvrage, outre des références bibliographiques très accessibles, constitue en lien avec **La Plateforme Stevenson**, un véritable portail sur les connaissances et les ressources organisationnelles liées à la satisfaction de nos besoins fondamentaux.

Les travaux sont menés au sein d'un réseau interdisciplinaire de professionnels et d'acteurs de terrain.

Michel Lefebvre, Auteur, Consultant, Fondateur d'une société d'ingénierie des systèmes d'information (ACET). Avec la collaboration de Dominique Blanchard, consultante, et Yvonne Mignot-Lefebvre, sociologue

Préface : **Gilles Van Der Henst**, Président du Groupe des Papillons Blancs de Cambrai.

24 € TTC France

ISBN 978-2-915425-10-9

ADICE-édition



