

# L'homme, cet éternel apprenti...

Dans son dernier livre, le neuropsychiatre Jean-Michel Oughourlian met à l'honneur le rôle de la transmission et de l'imitation. Deux fonctions salvatrices, selon lui.

⇨ Par Jean Grimaldi d'Esdra, directeur associé de Formadi



**O**n entend souvent dire que le travail est aliénant, qu'il conduit à des situations de souffrance, qu'il ne sert à rien... Mais s'il était avant tout libérateur ? Pour se construire, créer et nourrir des relations, gagner sa vie, le travail est structurant. C'est la thèse développée par le professeur Jean-Michel Oughourlian, dans un récit court et accessible, *Le Travail qui guérit*. Le neuropsychiatre s'est intéressé à une expérience à grande échelle menée dans les six usines « apprenantes » de la Fondation Amipi-Bernard Vendre. Spécialisées dans la fabrication de systèmes de câblage automobile, ces entreprises ont la particularité d'employer majoritairement des opérateurs en situation de handicap cognitif : sur les 800 salariés, 700 sont atteints de trisomie 21, d'autisme ou encore de schizophrénie. La conclusion

du professeur est sans appel : l'entreprise réussit à intégrer, là où la psychiatrie a échoué. Ce que révèle également Jean-Michel Oughourlian, c'est le mécanisme mimétique de l'apprentissage, un mécanisme en œuvre chez chacun d'entre nous, tout au long de notre vie. Nous aurions ainsi trois cerveaux : au travail, l'un retient les informations ; le deuxième apporte l'émotion indispensable (le plaisir favorise la rencontre et l'acquisition de connaissances) ; quant au troisième, il est le centre des neurones miroirs, qui vont pousser un individu à reproduire une action observée chez un autre. Cette fonction d'imitation est ainsi capitale chez l'être humain. Nous n'avancions qu'en suivant des modèles. Il nous faut un maître, un compagnon dont on peut s'inspirer. L'autorité d'un chef ne se résume pas à « gérer » des hommes et des budgets, c'est aussi la capacité de donner l'exemple et de faire grandir ses collaborateurs. On retient la parole associée aux gestes, on apprend par le regard. Et par les retours qui sont exprimés sur son travail. La solitude, comme le manque de feedback, ne peuvent faire apparaître les efforts réalisés ni les évolutions à mettre en œuvre. Il faut bien qu'un autre soit là pour créer le vrai effet miroir : dire sans faux-semblants, avec rigueur et respect, ce qui va et ce qu'il faut changer. Ce qui nous permet de ne pas se raconter d'histoires et de savoir que l'on doit – que l'on peut – progresser. De l'empathie naît la relation qui sera le support de la transmission. C'est ainsi que se développe la confiance en soi. \*

**Il faut bien qu'un autre soit là** pour créer le vrai effet miroir : dire sans faux-semblants, avec rigueur et respect, ce qui va et ce qu'il faut changer.