

# LES RV METIERS DE L'IGS

## *De la souffrance au travail aux risques psychosociaux dans l'entreprise*



### *Regards croisés : Droit, sciences comportementales et pratiques RH*

# Les Intervenants

**M<sup>e</sup> Clarisse TAILLANDIER-LASNIER**

**Avocate au barreau de Versailles**

**Cabinet VISCONTINI, TAILLANDIER & FLECHELLES**

**Versailles**



# Les Intervenants

## Jean-Louis PRATA

Directeur R&D du Groupe IME

## Christophe LEFEBURE

Directeur des Opérations du Groupe IME composé de :

### Institut de Médecine Environnementale

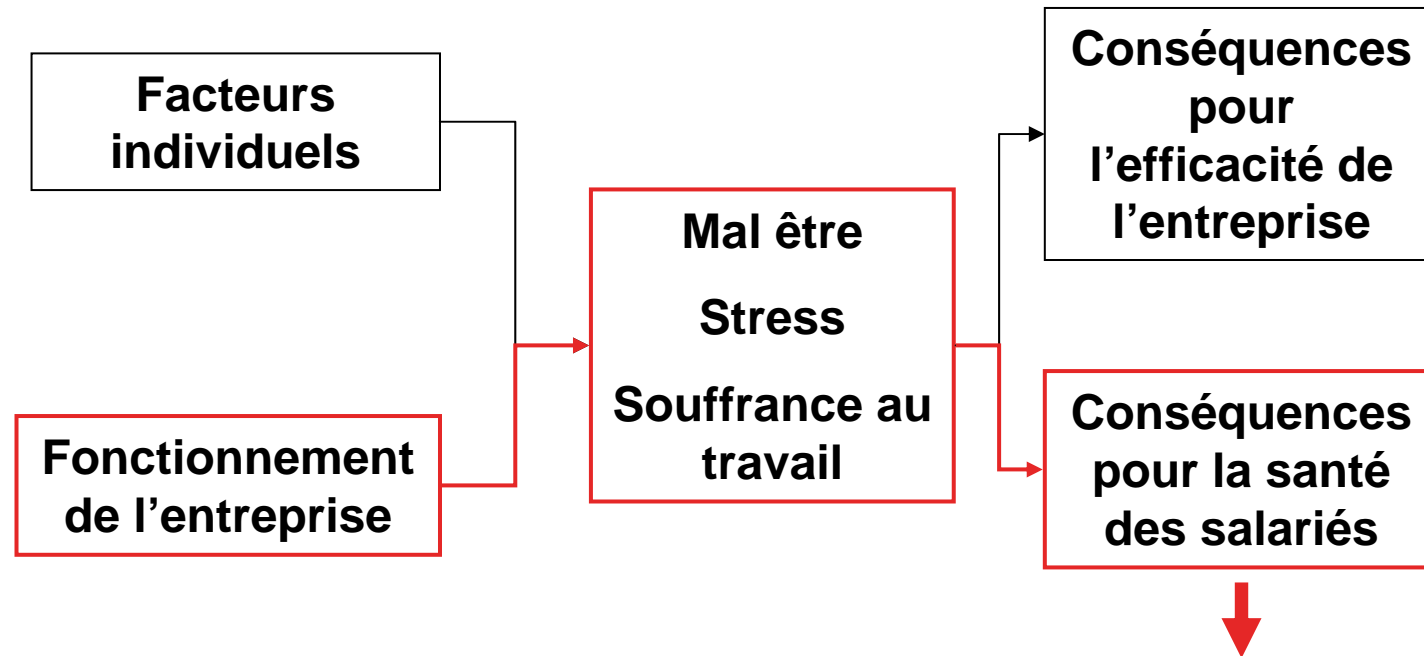
- ↪ Recherche interdisciplinaire sur les sciences du comportement enrichies par les dernières découvertes des neurosciences
  - Créé en 1987, par Jacques Fradin, Docteur en médecine et Directeur de l'IME

### Institute of NeuroManagement

- ↪ Réaliser un transfert de compétences vers les entreprises et les institutions des dernières avancées des neurosciences
  - au service de la gestion des ressources humaines et d'une meilleure efficacité psychosociale, économique et environnementale
- ↪ Pour améliorer la cohésion d'équipe, la motivation, la capacité d'adaptation et d'apprentissage et prévenir les risques pour la sécurité et la santé des salariés
- ↪ Formation, coaching, conseil, inventaires de personnalité et de motivation



# Une vision globale sur les Risques Psycho-Sociaux (RPS)



**Risques psychosociaux**  
Prise de risque, Maladies  
Epuisement professionnel  
Conduites addictives  
Troubles Musculo- Squelettique  
Dépression, Tentatives de suicide



# Le point de vue juridique

M<sup>e</sup> Clarisse TAILLANDIER-LASNIER

Avocate au barreau de Versailles

- ❑ Que nous disent le droit social et la jurisprudence sur les risques psychosociaux ?
- ❑ Quelles responsabilités pour l'entreprise ?
- ❑ Quelles obligations légales ?



# Les RPS : Une contrainte...

- ❑ Évaluer les risques professionnels : **une obligation**  
(*Document unique d'évaluation des risques professionnels*)
- ❑ Le risque psychosocial : **difficile à aborder** car vécu comme difficilement quantifiable, subjectif, variable, culpabilisant, et très lié à la personnalité des salariés.
- ❑ **25 % des arrêts de travail de 2 à 4 mois sont dus à des troubles d'ordre psychologique** dont deux tiers sont des épisodes dépressifs (étude Assurance Maladie 2004)
- ❑ Le Plan de Santé au Travail 2005-2009 prévoit d'« **encourager les entreprises à être acteur de la santé au travail, mobiliser les services de santé pour mieux prévenir les risques psychosociaux. Il convient de garantir l'intégrité, à la fois physique et mentale du salarié** ». L'objectif est de mieux prévenir les risques d'origine psychosociale et, en particulier, ceux du stress, dans l'entreprise.



# Contrainte ou opportunité d'une politique RH ambitieuse ?

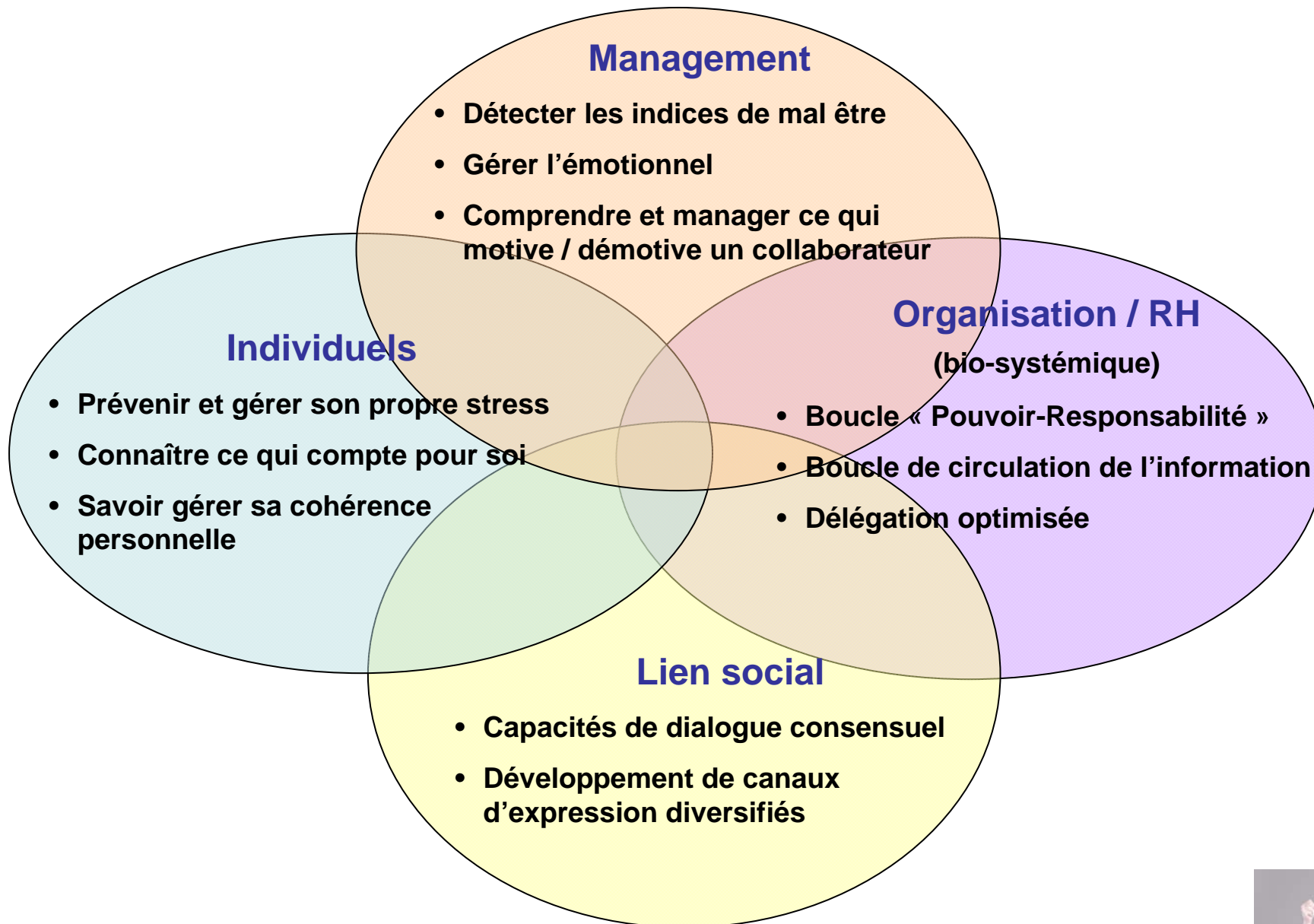
7

- ❑ Les sources de développement de la performance par des systèmes technico-organisationnels ont été largement utilisées (automatisation, systèmes d'information, externalisation, rationalisation des achats, *supply chain management*...)
- ❑ Dans le domaine des sciences comportementales, les pratiques ont près d'un 1/2 siècle de retard par rapport aux découvertes scientifiques fondamentales...
- ❑ Les sciences du comportement avancent rapidement, avec les neurosciences, dans la compréhension scientifique (non dogmatique) de la nature humaine
- ❑ Améliorer le management et la gestion humaine des entreprises est certainement l'une des meilleures réserves de productivité et de performance pour les entreprises



# Les moyens de prévention

8



# Le stress : un symptôme majeur de risque

## ↳ Qu'est-ce que le stress ?

- Une réaction ⇒ C'est la théorie des « stressseurs » (ou « facteurs stressants », par ex. : bruit, pression temporelle, enjeu...)
- Une cause ⇒ Il induit des effets sur l'organisme et des comportements perturbateurs
- Une interaction individu – environnement ⇒ Ce sont les *modèles transactionnels*
- Un substitut à la motivation ⇒ Il devient alors une « drogue », un facteur négatif (nocif) chronique / aigu
- Un symptôme ⇒ **warning d'un dysfonctionnement cognitif individuel ou collectif**

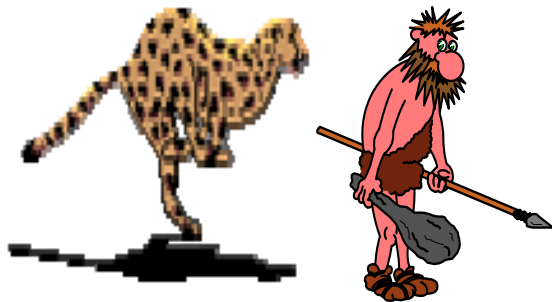
## ↳ 3 grands registres de vécu d'un même phénomène :

- L'anxiété, la peur, l'angoisse...
- La tension, l'agressivité, la colère...
- L'abattement, le découragement, la déprime...



## *Cerveau Reptilien*

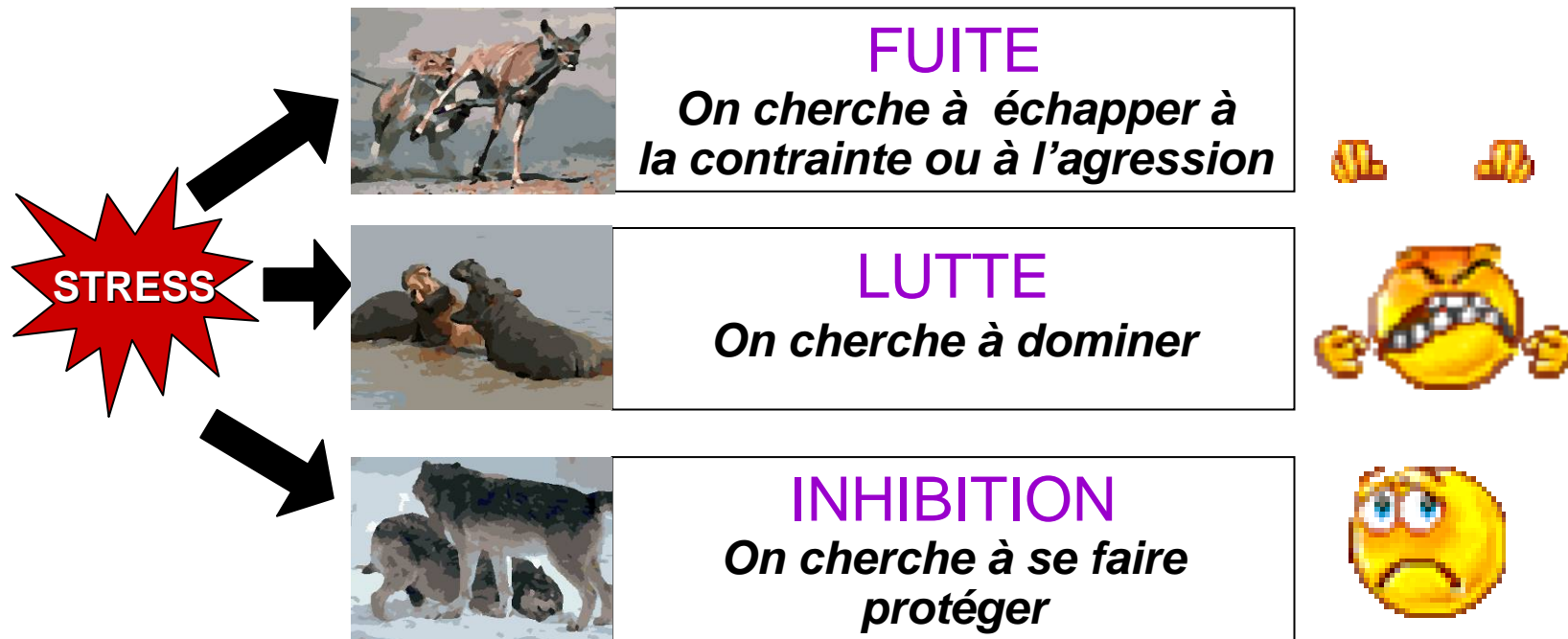
**Menace pour la survie immédiate**



*Le reptilien est génétiquement programmé pour réagir aux menaces externes*



# Les 3 formes du stress (Laborit, 1986)



**Fuite, lutte ou inhibition de l'action**  
réactions automatiques d'un être vivant supérieur  
à des formes d'agressions qui perturbent son équilibre naturel.



# Les causes internes du stress

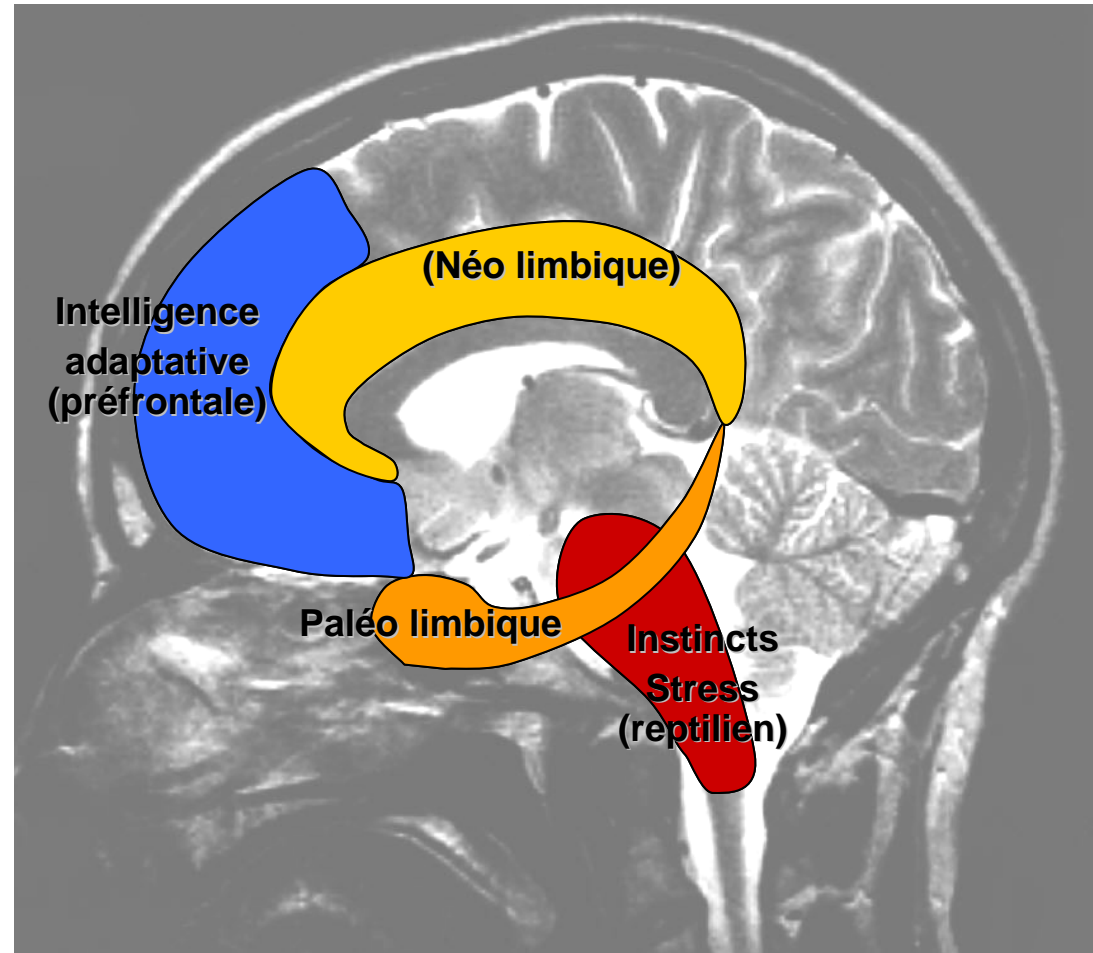
## 4 centres de décision

**Préfrontal**

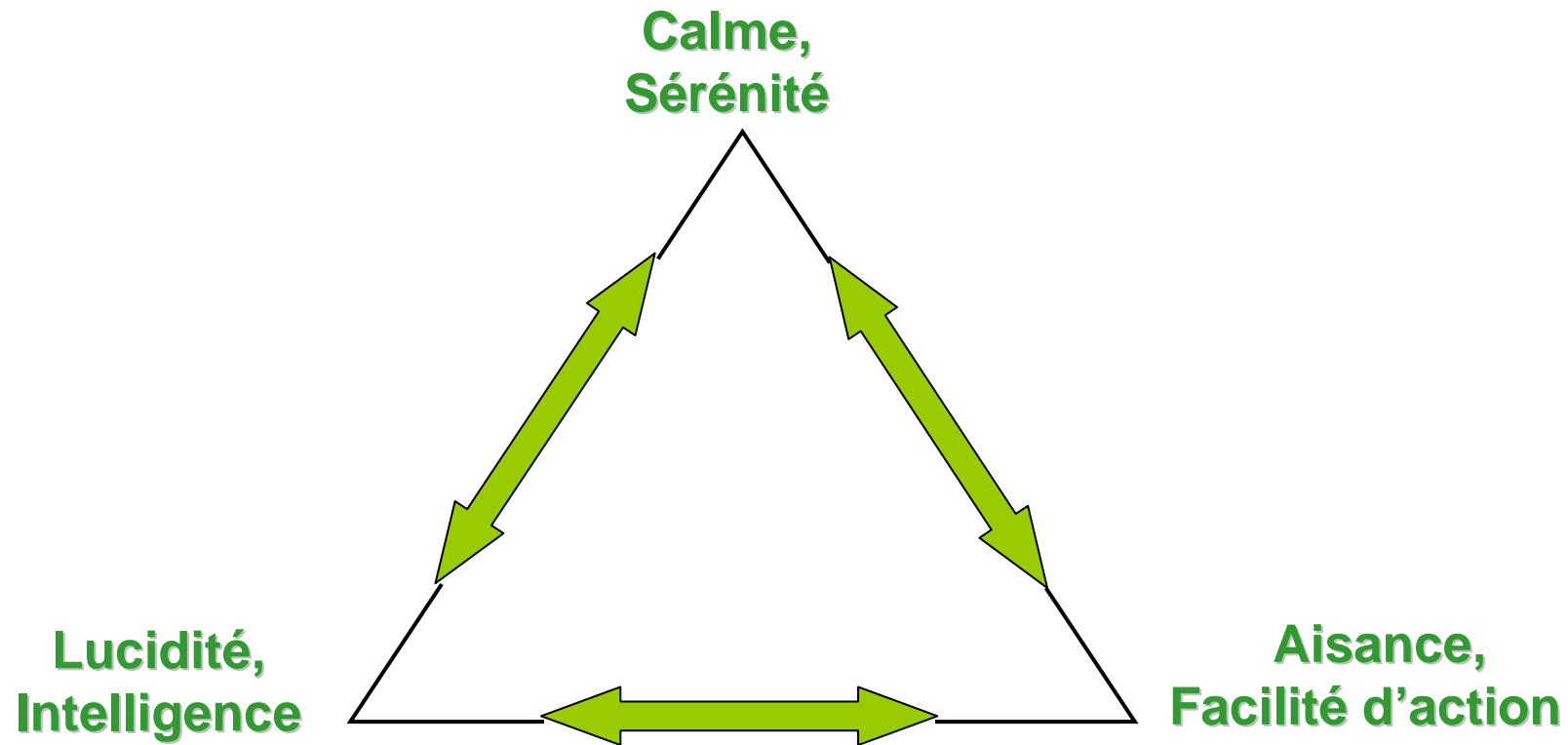
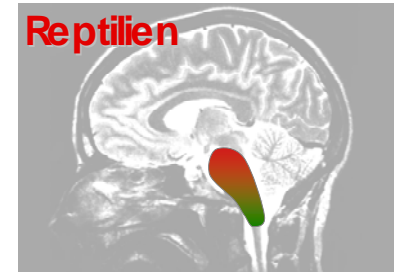
**Néolimbique**

**Paléolimbique**

**Reptilien**



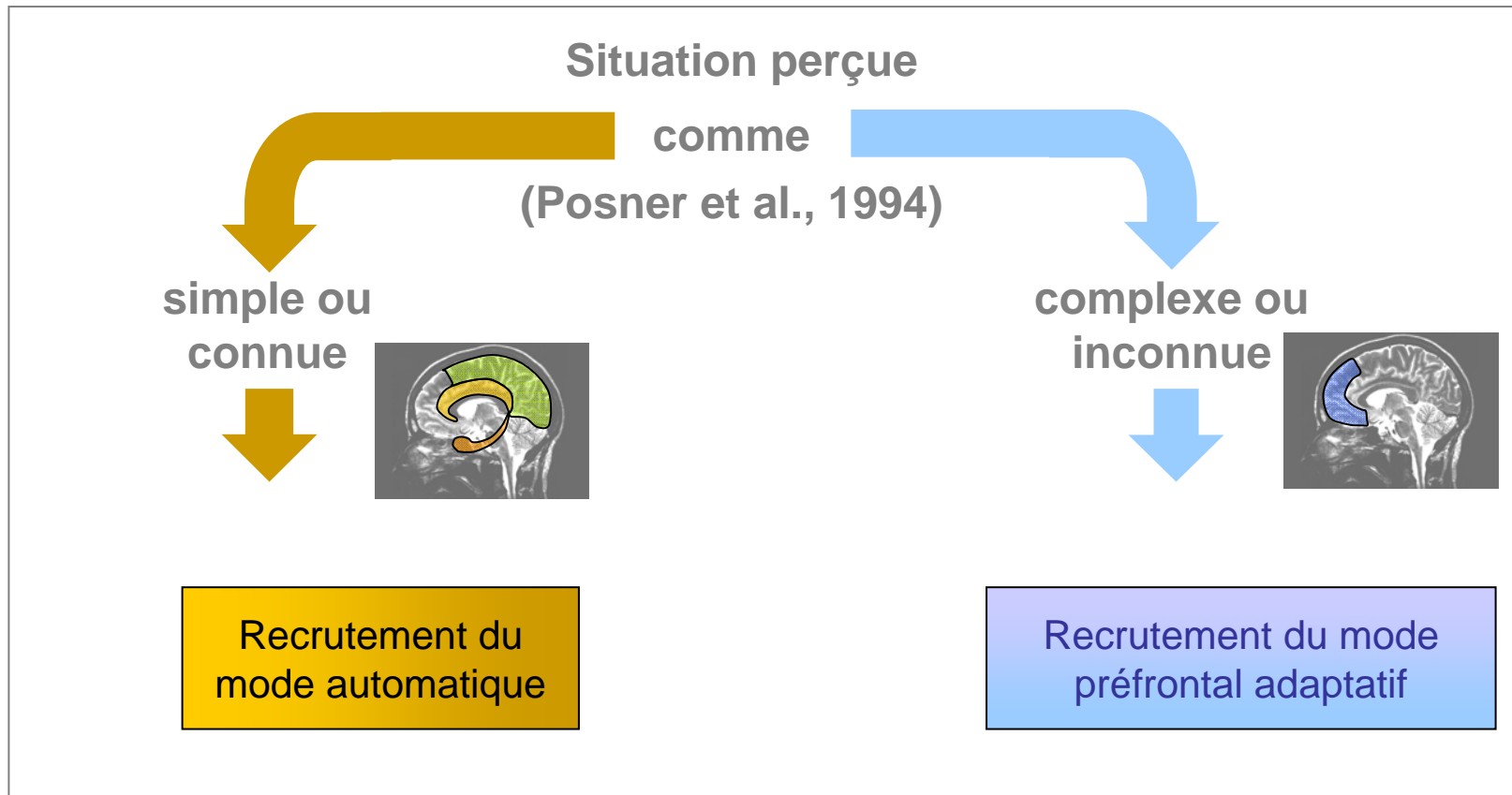
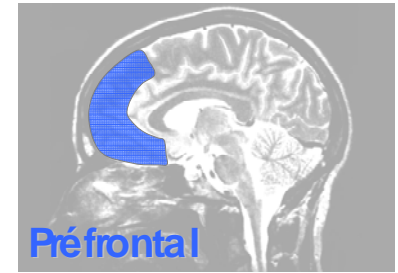
# L'approche cognitive du stress (TCC)



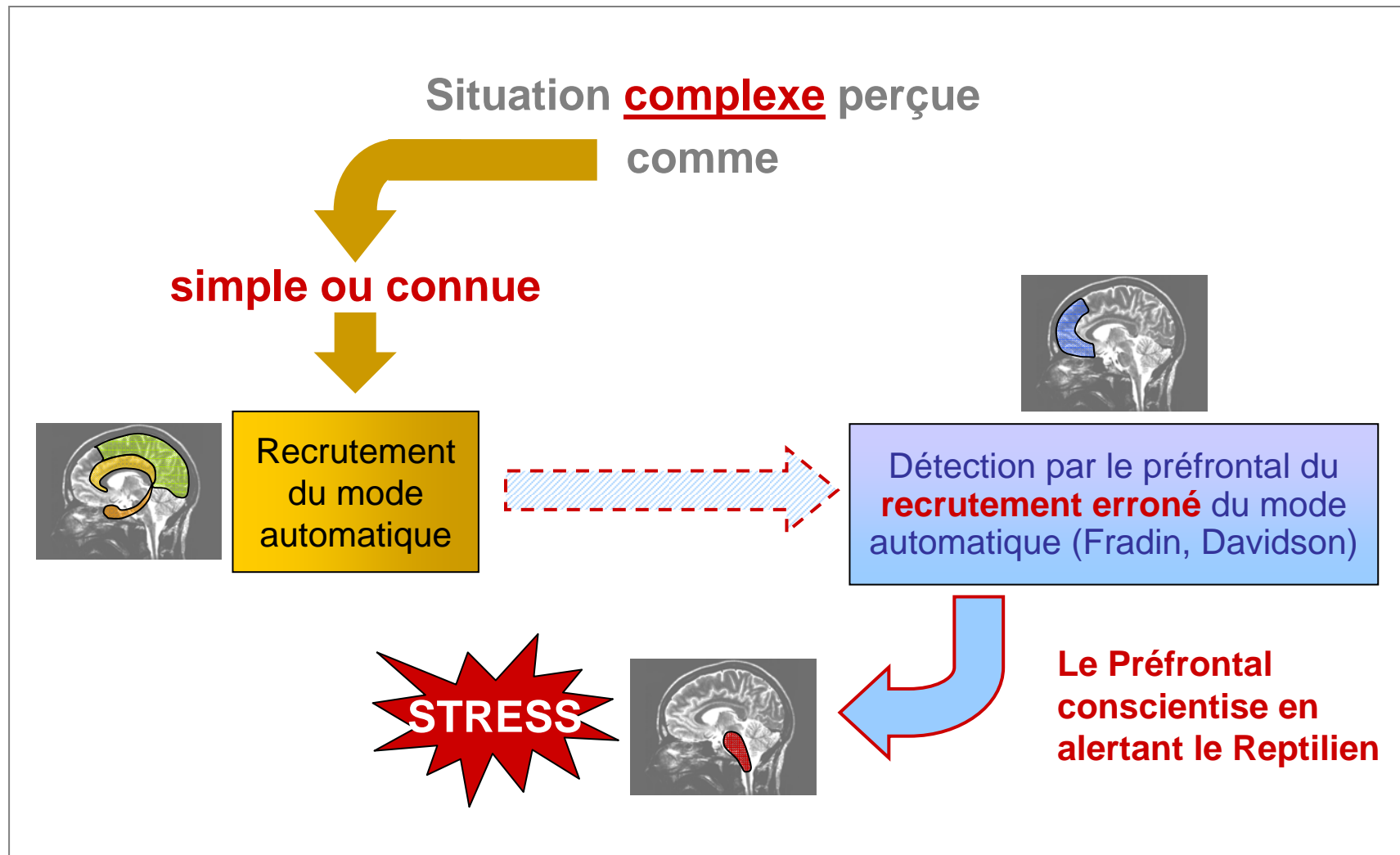
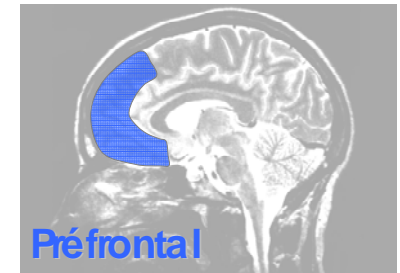
Les pensées cohérentes et les comportements adaptés sont **source de sérénité**



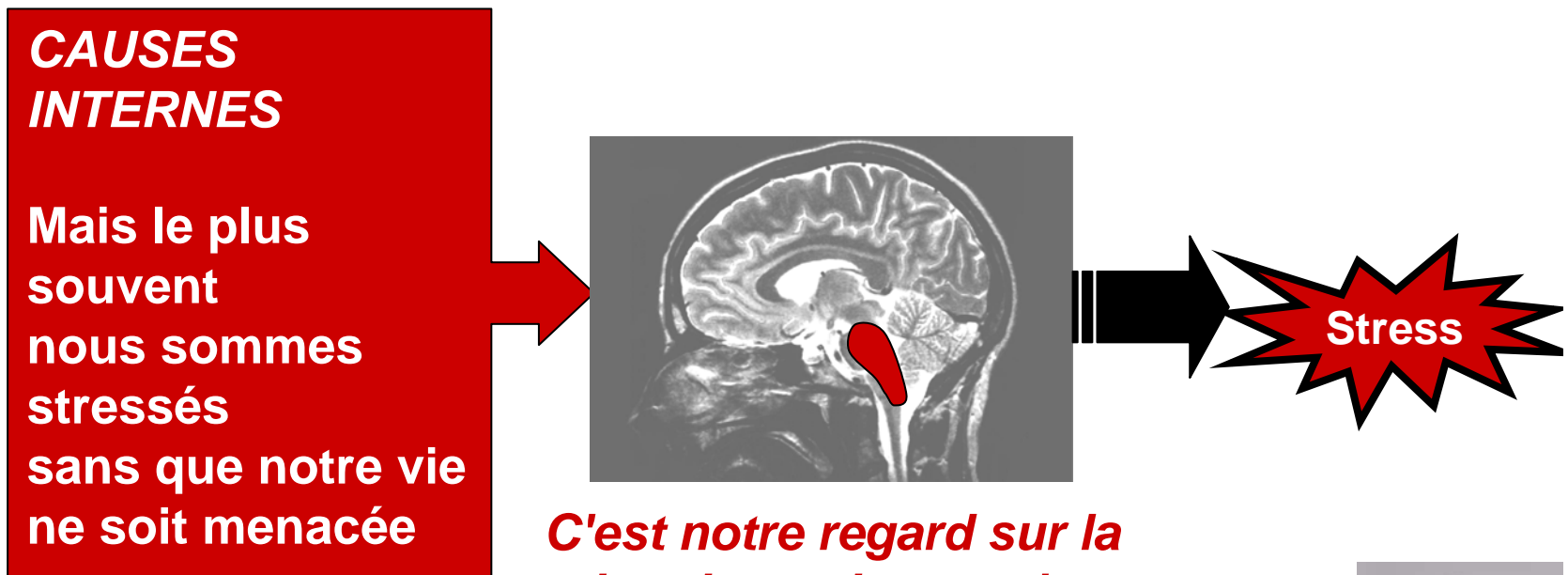
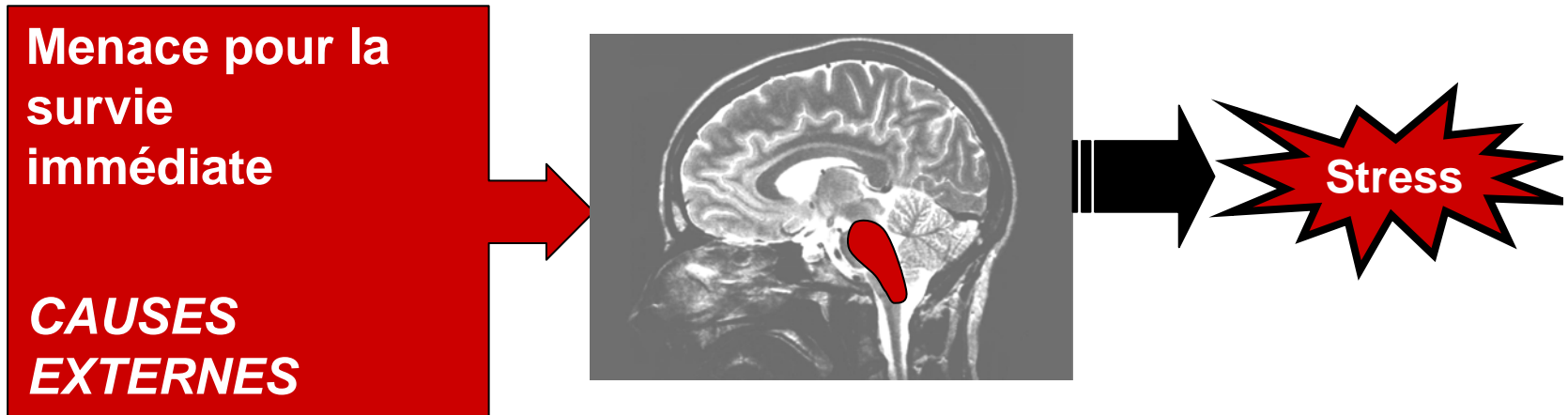
# L'approche neurocognitive du stress (NCC)



# L'approche neurocognitive du stress (NCC)



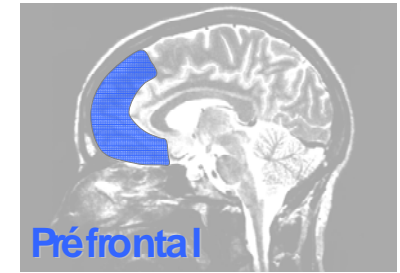
# Récapitulons...



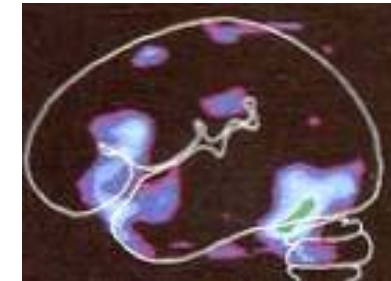
***C'est notre regard sur la situation qui est en jeu***



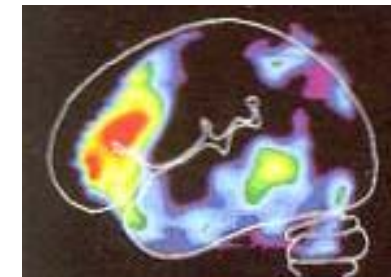
# La Gestion des Modes mentaux<sup>®</sup> (Fradin)



- ❑ **Stress : erreur inconsciente de recrutement des capacités cérébrales observables en IRMf (Davidson et al., 2000)**
- ❑ **Expérience d'Olivier Houdé : tout le monde peut apprendre à utiliser son intelligence préfrontale, on passe ainsi de 10 % à 90 % de succès en quelques heures ! (Houdé et al., 2002)**



Mode Automatique  
(Système Limbique)



Mode adaptatif  
(Lobes Préfrontaux)

IRM (Image par Résonance Magnétique)



# La Gestion des Modes mentaux<sup>®</sup> (Fradin)

## Mode Mental Automatique

## Mode Mental Préfrontal

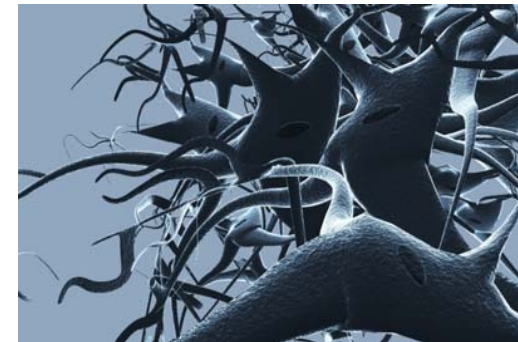
Routinier	Curieux
Rigide	Fluide
Manichéen	Nuancé
Dogmatique	Relatif
Concret	Rationnel
Grégaire	Individualisé



# Aux sources de la motivation

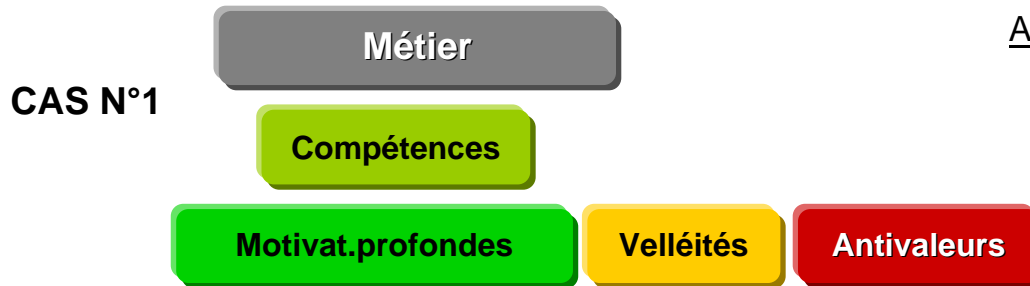
La motivation pour agir est issue de 2 composantes différentes de la personnalité :  
le **Tempérament** et le **Caractère**.

- ❑ Le **Tempérament** génère une motivation puissante, inaltérable et résistante aux difficultés rencontrées.
- ❑ Le **Caractère** génère une motivation plus fragile, friable, dépendante du résultat, qui tend à se rigidifier, voire s'éteindre.



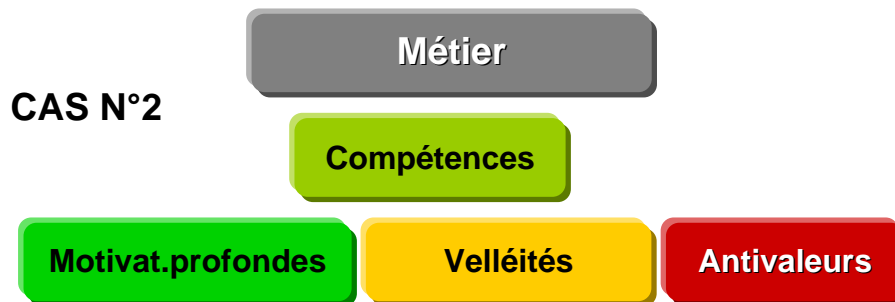
# Motivation / démotivation

## S'assurer d'un ancrage des fonctions sur des motivations solides



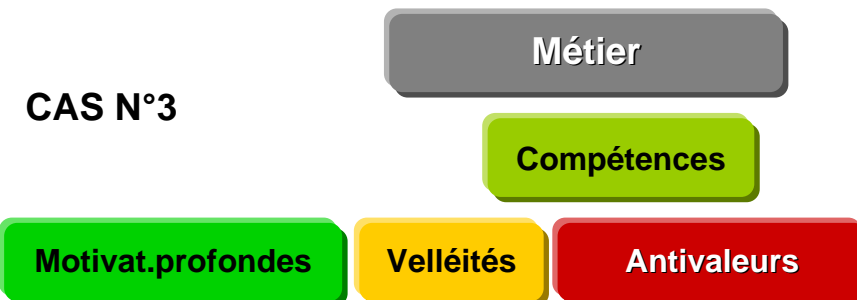
### Adéquation Personnalité / Fonction **Optimale**

- Serein, équilibré
- Proactif, productif, force de proposition
- Motivé durablement



### Adéquation Personnalité / Fonction **Piège**

- Suractivité et surmotivation apparentes
- Extrêmement sensible à l'échec
- Démission à terme ou « burn out »



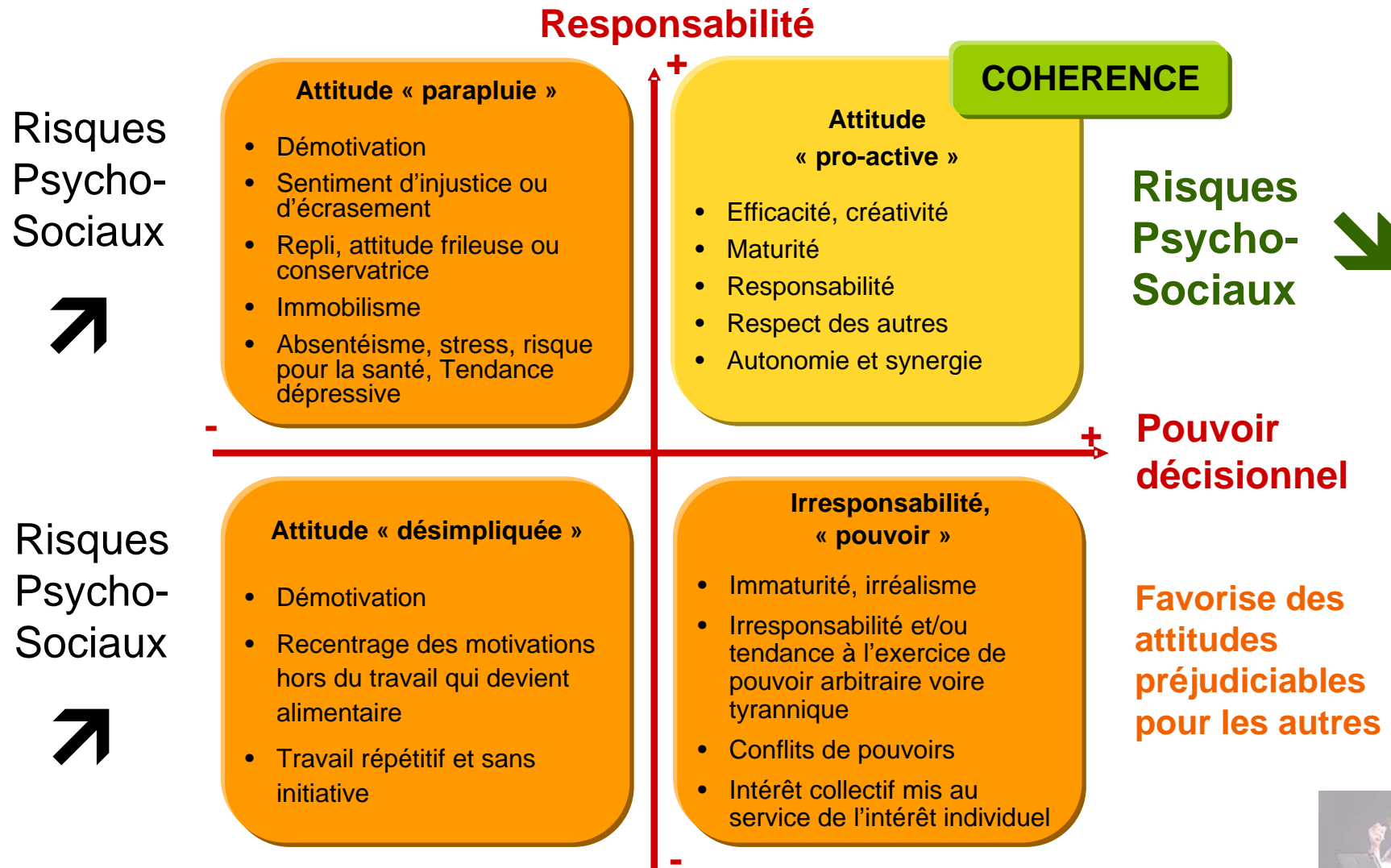
### Adéquation Personnalité / Fonction **Négative**

- Faible productivité
- Aversion (souffrance au travail)
- Dépression, absentéisme



# Boucle « Pouvoir-Responsabilité »

La cohérence entre les pouvoirs de décision et les responsabilités réellement assurées (tâche par tâche) par chaque personne dans l'organisation



# Boucle « Pouvoir-Responsabilité »

En pratique :

- Aller examiner en priorité les activités source de tension et de conflit
- Passer en revue les pouvoirs de décision et les responsabilités

Activités	Pouvoir (d'action, de décision)	Responsabilité



# Bibliographie

- ❑ Fradin et al., *L'intelligence du stress*. Editions d'Organisation, Paris, 2008
- ❑ Fradin et Lefrançois. Comprendre le stress pour le vaincre. *Cerveau et Psycho*, 2006, 18, pp. 18-21
- ❑ Fradin et Lemoullec, *Manager selon les personnalités, les neurosciences au secours de la motivation*. Editions d'Organisation, Paris, 2006
- ❑ Houdé et al., *Cerveau et Psychologie*. PUF, Paris, 2002
- ❑ Davidson et al., Emotion, plasticity, context, and regulation : perspectives from affective neuroscience. *Psychological Bulletin*, 2000, 126(N°6), 890-909
- ❑ Posner et al., *L'esprit en images*. De Boeck Université, Paris, 1994
- ❑ Laborit. *L'inhibition de l'action*. Masson, Montréal, 1986





# Merci de votre attention

**S'il vous reste des questions après cette soirée,  
nous nous ferons un plaisir de vous répondre :**

- [christophe.lefebure@ime.fr](mailto:christophe.lefebure@ime.fr)
- [jean-louis.prata@ime.fr](mailto:jean-louis.prata@ime.fr)
- **01 44 82 92 00**
- **<http://www.ime.fr>**



Institute of NeuroManagement  
LES PROGRÈS DES NEUROSCIENCES AU SERVICE DU MANAGEMENT



Institut de Médecine Environnementale  
L'INTERDISCIPLINARITE AU SERVICE DE LA PREVENTION ET DE LA SANTE DURABLE