



Isabelle Simonetto

Docteur en neurosciences, conférencière,
Addheo

Gestion des risques & Covid 19 : regard des neurosciences

Comment fonctionne notre cerveau en situation perturbée ? Quelle place alors pour la sécurité ? De quels outils le manager dispose-t-il pour piloter la sécurité dans l'incertain ? Témoignage d'Isabelle Simonetto, Addheo, issu du webinar proposé par l'icisi le 3 décembre dernier.

Comment fonctionne notre cerveau en situation perturbée ?

Pour comprendre cela, il faut remonter 30 000 ans en arrière... Car entre l'homme de Cromagnon et nous, le cerveau... n'a pas changé ! **Notre cerveau est toujours paramétré pour assurer la survie de l'espèce. C'est sa priorité.**

Aussi, dans une situation perturbée, un hiver très rude il y a 30 000 ans ou une crise sanitaire aujourd'hui, le cerveau réagit. Comment ?

Il déclenche des signaux corporels, fabrique de l'adrénaline, de la vasopressine et d'autres neurotransmetteurs qui décuplent l'énergie et permettent de se focaliser sur la problématique à résoudre.

Cette focalisation, cette adrénaline, rompent l'équilibre interne et c'est **ce qui va déclencher des émotions, ici la peur**. C'est cette peur qui va nous permettre d'agir, de fuir, de combattre...

Faisons un parallèle avec une voiture. Grâce à un système électronique, en cas de problème de pression, de température, une alarme se déclenche. Si vous supprimez les alarmes de votre voiture, vous n'avez plus de feedback sur ce qui se passe dans votre voiture.

Chez l'espèce humaine, les alarmes sont les émotions. Si vous les supprimez, vous supprimez la possibilité d'agir. **La survie de l'espèce dépend de nos émotions, qui permettent de déclencher les actions.**

Quels sont les circuits de traitement de l'information ?

Les informations qui arrivent à notre cerveau passent d'abord par le thalamus. Il existe ensuite **deux circuits possibles de traitement**.

- Dans le **circuit long**, l'information va être traitée par le cortex pré-frontal, siège de la raison, du rationnel, de l'analyse, puis par le système limbique (mémoire émotionnelle). **La collaboration des deux systèmes va permettre une réponse adaptée**. Le circuit forme ainsi une boucle entre le système rationnel et le système émotionnel. **C'est le circuit classique.**
- Le **circuit court s'active quand l'information est considérée comme dangereuse**, toxique. L'information ne passe pas par le cortex pré-frontal, va directement dans le système limbique (mémoire émotionnelle). **On se prive d'analyse**, mais l'avantage c'est que **la réponse, la réaction, sont beaucoup plus rapides.**

Emotions et sécurité font-elles bon ménage ?

Prendre en compte la sécurité dans une entreprise, **c'est accepter que les salariés vont ressentir des émotions** et parfois être mal. Cela va permettre des actions efficaces. Dénier cette réalité équivaut à détruire de l'information. C'est un peu comme si vous cassiez les indicateurs du tableau de bord de votre voiture, vous n'avez plus d'information.

Mais prendre en compte la sécurité dans une entreprise, **ce n'est pas non plus être sur la boucle courte**, qui conduit à ne focaliser que sur une seule chose. Vous pouvez alors manquer d'autres signaux et ne plus être en sécurité.

Prendre en compte la sécurité, c'est réguler les émotions : les identifier et les comprendre.

Ce qui va générer le plus d'émotions négatives, c'est l'incertitude.

Et **cette incertitude va provoquer une focalisation sur des éléments incertains, au détriment de la sécurité.**

Quels outils permettent au manager de créer de la certitude dans l'incertitude pour garantir la sécurité ?

Il y a **trois besoins, humains, auxquels il faut répondre pour donner de la certitude dans l'incertitude.**

1. D'abord les gens doivent pouvoir se projeter, anticiper. Pourquoi ? J'ai un problème, il faut que je trouve comment le résoudre. Et tant que je n'ai pas trouvé comment le résoudre, je vais « tourner en rond » : il n'y a pas de clôture du problème, il n'y a pas de clôture cognitive.

Les outils managériaux pour donner le pouvoir de se projeter sont :

- Le **briefing**. Cela permet de prendre la température de vos équipes, de recueillir de l'information, savoir pour qui l'incertitude est insupportable.

- Le **pré job briefing**. Cette parade de fiabilité, utilisée dans l'aéronautique et le nucléaire, consiste à poser cinq questions : Quel est le résultat attendu ? Quels sont les risques, dont le pire ? Quelles parades vont être mises en place, individuellement et collectivement ? Quelles sont les situations propices aux erreurs ? Quel est le retour d'expérience sur cette activité ?

2. Ensuite, l'espèce humaine a besoin de confiance pour naviguer dans l'incertitude. Car quand vous faites confiance, neurobiologiquement, vous fabriquez de l'ocytocine, de la dopamine. Ceci diminue entre autres le stress et l'agressivité.

Les outils managériaux pour générer la confiance sont :

- Une **communication** simple et claire.
- Le **débriefing**. Avoir un feedback transparent est essentiel : là on a fait bien, là non, et on le dit.

3. Enfin, on a tous un besoin d'appartenance. Comment faire alors avec des gens en télétravail ?

Les outils managériaux pour renforcer l'appartenance :

- Une **communication** remontante, n'hésitez pas à concerter l'équipe.
- Le **débriefing** : faites un feedback transparent à vos équipes. Et des points réguliers, prévisibles.

Pour créer de la certitude dans l'incertitude, 4 parades de sécurité sont donc à votre disposition : le briefing, le pré job briefing, le débriefing et une communication simple, claire, adaptée, remontante.



Pour en savoir +

>> Replay du webinaire

Retrouvez sur notre chaîne youtube [le replay du webinaire « Gestion des risques & Covid-19 : regard des ressources humaines et neurosciences »](#) :



>> Suivez la campagne « Gestion des risques & Covid-19 »

L'icsi questionne la crise de la Covid-19 sous l'angle « crise sanitaire et maîtrise des risques majeurs » et propose un programme de réflexion et d'action autour de 3 axes :

- un observatoire,
- des échanges prospectifs,
- un regard sur l'international.

[Découvrez notre rubrique web Gestion des risques & Covid-19](#)

>> Découvrez le dernier livre d'Isabelle Simonetto

