

Fiche 1 (Observation): Définition du stress au travail

La présente fiche aborde la définition du stress au travail dans la littérature, et plus particulièrement, ce qu'il en est dit dans la législation belge et européenne.

1. Dans la littérature

Parmi la majorité des définitions se situant dans le courant actuel psychologique et social du stress au travail, on retrouve l'idée **d'une interaction entre l'opérateur et l'environnement de travail**. Deux rôles essentiels sont à distinguer:

- Celui de l'environnement: les facteurs de stress, les exigences de la situation
- Celui du travailleur: évaluation subjective des ressources, personnalité, implication dans la situation de travail et incertitude concernant une probabilité d'échec.
- **Les facteurs de stress** liés à l'environnement de travail peuvent être catégorisés comme suit:
 - L'organisation du travail: contrôle, précision des missions, relation aux clients,...
 - Les relations de travail: soutien, reconnaissance, clarté des objectifs,...
 - La nature des tâches: répétitivité, pression temporelle, effort cognitif,...
 - L'environnement physique: bruits, déplacements,...
 - L'environnement socio-économique: mondialisation et concurrence,...
- Les réactions au stress peuvent être:
 - Physiologiques: troubles endocriniens conduisant à des troubles fonctionnels, métaboliques, puis lésionnels.
 - Cognitives/mentales: troubles de perception, de concentration, manque de créativité et difficulté à prendre des décisions....
 - Emotionnelles: angoisse, aliénation, apathie....
 - Comportementales: tabac, alcool, drogue... représentant une déviation du fonctionnement normal, ou encore une désadaptation fonctionnelle (tentative d'adaptation non encore réussie).

Exemple: Le « burnout » ou « l'épuisement professionnel » s'exprime par un ensemble de réactions (épuisement physique, mental, émotionnel, un désintérêt profond pour le contenu de son travail et la dépréciation de ses propres résultats) consécutives à des situations de stress professionnel prolongé, lié à un important investissement personnel et affectif dans son travail.

De nombreux **modèles explicatifs de l'émergence du stress au travail** ont été proposés. Le lecteur trouvera au chapitre 3 de la brochure "Le stress au travail: facteurs de risques, évaluation et prévention" publiée par le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale (1) la brève description de 6 modèles théoriques:

- Le modèle transactionnel du stress professionnel de MacKay et Cooper
- Le modèle d'analyse du travail d'après Karnas
- Le modèle d'interprétation de Compennolle
- Le modèle INRCT
- Le "Job strain model" de Karasek
- Le modèle transactionnel basé sur les trois niveaux de Lazarus et Folkman

Un des premiers modèles et l'un des plus connus est le modèle de Karasek.

Selon le "**Job strain model**" de Karasek, les emplois à stress élevé sont caractérisés par des *exigences psychologiques* élevées et un faible *degré de liberté* de décision.

Fiches d'aide, Observation

- Les *exigences psychologiques* réfèrent à des charges de travail mental (la quantité et le rythme), des restrictions organisationnelles pour accomplir une tâche donnée et des exigences contradictoires.
- La *latitude de décision* ou "job control" réfère à la capacité à prendre des décisions seul ainsi qu'à la possibilité d'être créatif.

Le stress du travail peut s'améliorer en augmentant la latitude de décision, sans changer les exigences du travail.

Le support social est une composante essentielle de l'environnement psychosocial. L'utilité du soutien social est démontrée au travers de nombreuses études (1) qui lui attribuent différents rôles tels que le support informationnel, l'aide à l'accomplissement de tâches lors de surcharges, le support émotionnel et la guidance.

2. Dans la législation

Les approches psychologiques et sociales du stress au travail semblent actuellement prépondérantes dans les recommandations émises par l'Organisation Internationale du Travail (OIT) (2), l'Organisation Mondiale de la santé (OMS) (3) et la Commission Européenne. La législation belge en matière de stress et de bien-être au travail va également dans ce sens.

L'Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au travail de Bilbao propose la définition suivante du stress (4):

« Un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. Bien que le processus d'évaluation des contraintes et des ressources soit d'ordre psychologique, les effets du stress ne sont pas uniquement de nature psychologique. Il affecte également la santé physique, le bien-être et la productivité de la personne qui y est soumise. »

Trois notions sont à retenir dans cette définition:

- Les contraintes au travail ;
- L'état de tension ou état de stress généré par la perception d'un déséquilibre entre contraintes et ressources ;
- Les conséquences ou effets du stress sur la santé des salariés et sur la productivité.

En **Belgique**, le stress est défini selon la CCT n°72 du 30 mars 1999 (5) , rendue obligatoire par un arrêté royal du 21 juin 1999 (M.B. du 9 juillet 1999):

« La notion de stress est l'état perçu comme négatif par un groupe de travailleurs, qui s'accompagne de plaintes ou dysfonctionnements au niveau physique, psychique et/ou social et qui est la conséquence du fait que des travailleurs ne sont pas en mesure de répondre aux exigences et attentes qui leur sont posées par leur situation de travail. »

Trois éléments importants émergent de cette convention collective de travail (CCT):

- L'accent est mis sur la perception, le ressenti d'un groupe de travailleurs par rapport à l'environnement de travail dans lequel ils évoluent ;
- Les causes et les mesures de prévention sont également considérées à un niveau collectif plutôt qu'à un niveau individuel. Ainsi, un seul travailleur « stressé » n'est en principe pas couvert par cette législation ;
- Un dernier point important du texte souligne l'attention que l'on doit porter à l'élimination des facteurs du stress au travail. Ainsi, les thérapies qui traitent les symptômes sans éliminer l'origine ne sont pas des mesures de prévention légalement reconnues.

3. Références

1. Laurence Leruse, Isabelle Di Martino, Nicole Malaise, Pierre Firket, "Le stress au travail: facteurs de risques, évaluation et prévention" publiée par le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, novembre 2006.
2. International Labour Organization (ILO), Programme on Safety and Health at Work and the Environment (SafeWork), Stress at work, 2002
<http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/stress/index.htm>
3. L. Stavroula, A. Griffiths, T Cox - Organisation du travail et stress; Institute of Work, Health and Organisations, Royaume Uni ISBN 92 4 1590475 Organisation mondiale de la Santé 2004
4. Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au travail, "Travailler sans stress !", Prévention des risques psychosociaux et du stress au travail en pratique, 2002. Bilbao
<http://osha.europa.eu/topics/stress>
5. CCT n° 72 du 30 mars 1999: Convention collective de travail n° 72 du 30 mars 1999 concernant la gestion de la prévention du stress occasionné par le travail (ratifiée par l'AR du 21 juin 1999 paru au MB du 9 juillet 1999).

Fiche 2 (Observation): Cadre réglementaire du stress au travail

1. En Europe:

Le cadre réglementaire concernant directement ou indirectement le stress au travail est présenté ci-dessous par ordre chronologique.

- **La directive cadre 89/391/CEE** du Conseil, du 12 juin 1989, concernant la mise en œuvre de mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleurs au travail.(1)
Cette directive et les législations qu'elle a entraînées au niveau des États membres ne font pas mention, en tant que tel, du stress au travail, mais inscrivent résolument le stress lié au travail dans le domaine juridique de la santé et de la sécurité au travail. Plus particulièrement, obligation lui est fait "*d'adapter le travail à l'homme, en particulier en ce qui concerne (...) le choix des équipements de travail et des méthodes de travail et de production, en vue notamment d'atténuer le travail monotone et le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé.*"
Elles posent pour principe que ce problème doit être abordé de la même manière rationnelle et systématique que les autres problèmes de santé et de sécurité, en appliquant le modèle de gestion des risques et en accordant une priorité particulière aux actions de prévention.
- Trois directives publiées par la suite ont des implications indirectes sur le stress au travail par le biais de la charge mentale:
 - **La Directive 90/270/CEE** (2) concernant le travail sur des équipements à écran de visualisation exige d'analyser les postes de travail afin d'évaluer les conditions de sécurité et de santé, notamment en ce qui concerne la vue, les problèmes physiques et la charge mentale;
 - **La Directive 92/85/CEE** (3) concernant la mise en œuvre de mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleuses enceintes, accouchées ou allaitantes au travail demande que "*l'évaluation des risques doit porter également sur la fatigue mentale et les autres types de charge mentale.*";
 - **Les directives 2003/88 et 93/104/CE** (4) (Aménagement du temps de travail) demandent que l'employeur qui envisage d'organiser le travail selon un certain rythme tienne compte du principe général de l'adaptation du travail à l'homme, notamment en vue d'atténuer le travail monotone et le travail cadencé en fonction du type d'activité et des exigences en matière de sécurité et de santé, particulièrement en ce qui concerne les pauses pendant le temps de travail.
- Les normes européennes abordent également les problème de la charge de travail mental (5).
 - La norme **ISO 10075-1** définit les termes du domaine de la charge de travail mental, y compris la contrainte mentale et l'astreinte mentale et prescrit les relations entre les concepts en jeu.
 - La norme **ISO 10075-2** contient des recommandations pour la conception des systèmes de travail, notamment pour la conception des tâches et du matériel, la conception du poste de travail et des conditions de travail
 - La norme **ISO 10075-3** établit des principes et spécifie des exigences pour l'évaluation et le mesurage de la charge de travail mental. Elle spécifie également les exigences relatives aux instruments de mesurage et fournit les informations permettant de choisir

Fiches d'aide, Observation

les méthodes appropriées. Cette norme est principalement destinée aux spécialistes en ergonomie.

- **Le rapport de synthèse:** "*Manuel d'orientation sur le stress lié au travail «Piment de la vie... ou coup fatal?»*" publié par la Commission Européenne en 1999 (6), donne une définition du stress, discute des facteurs de stress, des conséquences sur la santé et le bien être, des sujets à risques, des approches concernant la prévention et des outils sous-jacents. Il présente les lignes directrices recommandées aux Etats membres de l'UE en matière de gestion du stress sur le lieu de travail.
- **Le Livre vert** publié en 2001 par la Commission européenne, "*Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*" (7) concerne le stress au travail indirectement. Il vise à lancer un large débat sur la façon dont l'Union européenne pourrait promouvoir la responsabilité sociale des entreprises au niveau tant européen qu'international et, notamment, sur les manières d'exploiter au mieux les expériences existantes, d'encourager le développement de pratiques novatrices, d'améliorer la transparence et de renforcer la fiabilité de l'évaluation et de la validation des diverses initiatives réalisées en Europe.
- En 2004, **l'accord-cadre européen concernant le stress au travail** fut signé par les partenaires sociaux européens - la CES, l'UNICE, l'UEAPME et le CEEP. Cet accord-cadre européen représente une avancée certaine par rapport à la directive-cadre sur la santé et la sécurité (89/391/CE):
 - Le stress y est reconnu comme une préoccupation européenne commune des employeurs, des travailleurs et de leurs représentants;
 - Le stress au travail et ses facteurs causaux sont clairement ajoutés aux risques pour lesquels une démarche préventive doit être entreprise;
 - Un cadre général est fourni à la prévention, à l'élimination et à la gestion des facteurs de stress: l'organisation, le contenu et l'environnement de travail sont concrètement visés;
 - La responsabilité des employeurs est bien définie et la participation comme la collaboration des travailleurs et de leurs représentants dans la mise en œuvre de mesures anti-stress font partie intégrante du projet d'accord;
 - Le stress exogène à l'entreprise et aux conditions de travail est pris en compte s'il produit des effets au sein-même de l'entreprise ("stress importé").
- La Commission européenne présentera au cours de 2007 sa nouvelle stratégie en santé et sécurité au travail pour la période 2007-2012. Egalement dans cette stratégie, beaucoup d'importance sera donnée à la prévention des problèmes de santé et des risques en encourageant des changements dans le comportement des travailleurs mais aussi en stimulant les employeurs à choisir une approche axée sur la santé. Nous pouvons présumer qu'ici aussi la prévention du stress aura une part importante.

2. En Belgique:

- **La loi du 4 août 1996** "*relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail*" (8) est la traduction dans le contexte belge de la directive cadre de 1989. Elle cite explicitement la charge psychosociale (incluant la charge mentale et ses effets) comme l'un des 7 aspects du bien être au travail.
- **L'AR de mars 1998** stipule que la charge psychosociale sur le lieu de travail constitue un des domaines de risques devant faire l'objet d'une analyse. C'est là une mission et une compétence exigée des services de prévention internes et externes qui doivent "*contribuer et collaborer à l'étude de la charge de travail, à l'adaptation des techniques et des conditions de travail à la physiologie de l'homme ainsi qu'à la prévention de la fatigue professionnelle, physique et mentale et participer à l'analyse des causes d'affections liées*

Fiches d'aide, Observation

à la charge de travail et aux autres facteurs psychosociaux liés au travail".

- Trois AR ont des implications indirectes concernant les aspects psychosociaux au travail
 - L'arrêté royal du 27 mars 1998 relatif à la politique du bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail. Le stress au travail, étant un des aspects de la charge psychosociale mentionnée dans le document, est ici indirectement concerné.
 - L'arrêté royal du 27 mars 1998 relatif au service interne pour la prévention et la protection au travail et ;
 - L'arrêté royal du 27 mars 1998 relatif aux services externes pour la prévention et la protection au travail.

Les missions de ces services concernant la charge psychosociale (dont le stress est un de ses aspects) occasionnée par le travail y sont énumérées.

- Cependant, les obligations de l'employeur relatives à la prévention du stress occasionné par le travail sont principalement décrites dans la Convention collective de travail **CCT n°72 du 30 mars 1999** (12) *concernant la gestion de la prévention du stress occasionné par le travail*, conclue au Conseil national du Travail et rendue obligatoire par l'AR du 21 juin 1999 (Moniteur Belge du 9 juillet 1999). La CCT n° 72 est une application concrète des principes de la loi du 4 août 1996 et de ses arrêtés d'exécution sur la problématique du stress au travail incluse dans un domaine spécifique, à savoir la charge psycho-sociale. Plusieurs éléments sont à considérer à son propos:
 - En tant que Convention Collective, elle est uniquement d'application aux employeurs du secteur privé, mais permet de prendre des dispositions plus poussées ;
 - La CCT ne vise ni la prescription de mesures au niveau de l'individu (seulement collectif) ni la fixation de mesures qui cadrent dans la prévention tertiaire. La législation générale reste d'application à ces domaines ;
 - La CCT définit aussi les acteurs concernés et leur rôle: Service interne et externe pour la prévention et la protection au travail, le conseil d'entreprise et du comité pour la prévention et protection au travail ;
 - Elle stipule que l'employeur est tenu de mener une politique visant à prévenir collectivement le stress occasionné par le travail et/ou à y remédier collectivement.
 - La CCT définit aussi les différents domaines à explorer dans l'analyse des risques (contenu de la tâche, circonstances de travail, conditions de travail et relations de travail) ;
 - Enfin, elle précise que l'employeur a également un certain nombre d'obligations spécifiques à l'égard des travailleurs individuels: information, formation incluant les facteurs de stress liés au travail, collaboration de chaque travailleur à la politique de prévention du stress au travail selon ses possibilités.

3. Références

1. Directive 89/391/CEE du Conseil, du 12 juin 1989, concernant la mise en oeuvre de mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleurs au travail JO L 183 du 29.6.1989, p. 1–8
2. Directive 90/270/CEE du Conseil, du 29 mai 1990, concernant les prescriptions minimales de sécurité et de santé relatives au travail sur des équipements à écran de visualisation (cinquième directive particulière au sens de l'article 16 paragraphe 1 de la directive 89/391/CEE) JO L 156 du 21.6.1990, p. 14–18
3. Directive 92/85/CEE du Conseil, du 19 octobre 1992, concernant la mise en oeuvre de mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleuses

Fiches d'aide, Observation

enceintes, accouchées ou allaitantes au travail (dixième directive particulière au sens de l'article 16 paragraphe 1 de la directive 89/391/CEE) JO L 348 du 28.11.1992, p. 1–8

4. Directive 2003/88/CE du Parlement européen et du Conseil du 4 novembre 2003 concernant certains aspects de l'aménagement du temps de travail JO L 299 du 18.11.2003, p. 9–19
 - Directive 93/104/CE du Conseil, du 23 novembre 1993, concernant certains aspects de l'aménagement du temps de travail, JO L 307 du 13.12.1993, p. 18–24
5. ISO 10075-2:1996, Ergonomic principles related to mental workload – International standard association, Genève
 - Part 1: General terms and definitions
 - Part 2: Design principles
 - Part 3: Principles and requirements concerning methods for measuring and accessing mental workload
6. Manuel **d'orientation sur le stress lié au travail** «Piment de la vie... ou coup fatal?» Rapport de synthèse 1999, N° de catalogue: KE-45-02-361-**-C, ISBN 92-894-4158-5 (FR) http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2002/ke4502361_fr.html
7. Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises - Livre vert N° de catalogue: KE-37-01-590-**-C, ISBN 92-894-1479-0 (FR) http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2001/ke3701590_fr.html
8. Anon. (1989). Loi sur le bien être 96 (Loi du 4.8.96 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail, MB 18.9.96) reprenant les principes généraux de la Directive-cadre 89/391/CEE "Sécurité et Santé" 12 juin 1989.
9. AR du 27 mars 1998 relatif à la politique du bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail, MB 31.3.1998
10. AR du 27 mars 1998 relatif au service interne pour la prévention et la protection au travail, MB 31.3.1998, errata MB 11.6.1998;
11. AR du 27 mars 1998 relatif aux services externes pour la prévention et la protection au travail, MB 31.3.1998.
12. CCT n° 72 du 30 mars 1999: Convention collective de travail n° 72 du 30 mars 1999 concernant la gestion de la prévention du stress occasionné par le travail (ratifiée par l'AR du 21 juin 1999 paru au MB du 9 juillet 1999).

Fiche 3 (Observation): Données sur le stress au travail

1. Données européennes:

- Le tableau ci-après donne par pays, les statistiques de personnes se plaignant de stress au cours de la **quatrième enquête européenne** sur les conditions de travail de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (1).

Pourcentages de la population de travailleurs se plaignant de stress dans les 15 pays formant l'Union Européenne en 2005

BE	DK	DE	EL	IT	ES	Fr	IE	LU	NL	PT	UK	FI	SE	AT	EU-15
21.0	26.7	16.0	55.3	27.1	21.4	18.3	16.2	26.6	16.2	27.6	11.8	25.4	37.7	21.0	20.2

Il ressort de cette enquête que

- 20 % des travailleurs en Europe sont touchés par le stress (soit plus de 30 millions de personnes). Le stress au travail est ainsi, aujourd'hui, le deuxième problème de santé du travail le plus répandu ;
- Les travailleurs belges sont quant à eux 21 % à être touchés par cette problématique.
- Le rapport publié en 2002 par l'Agence Européenne pour la sécurité et la santé au travail et intitulé "**Problèmes psychosociaux et stress au travail**" (2), rapportent les faits suivants:
 - Le nombre de personnes souffrant de symptômes liés au stress causés ou aggravés par le travail a plus que doublé en 2002 par rapport à 1990;
 - On estime que ce problème coûte à l'UE plus de 20 milliards d'euros en temps perdu et frais médicaux;
 - De plus, le stress serait à l'origine de 50 à 60% de l'ensemble des journées de travail perdues;
 - Le pourcentage d'absentéisme imputable au stress lié au travail se situerait entre 50% et 60% ;
 - On estime que les maladies cardiovasculaires chez 16% des hommes et 22% des femmes, au sein de l'UE, sont dues au stress lié au travail ;
 - L'une des causes les plus courantes de stress est le manque de contrôle au travail. 35% des travailleurs déclarent, notamment, n'avoir aucune influence sur l'ordre dans lequel leurs tâches doivent être exécutés et 55% des travailleurs sur la durée de leur travail. La monotonie, les délais serrés (29% du personnel déclarent en souffrir régulièrement) ainsi que le harcèlement sont d'autres facteurs faisant partie de l'équation.
- Selon le "**Manuel d'orientation sur le stress lié au travail**" (3):
 - Plus de la moitié des 160 millions de travailleurs de l'UE travaillent à des cadences infernales (56%) et dans des délais très courts (60%). Plus d'un tiers n'ont aucune possibilité d'influer sur l'ordre des tâches et 40% signalent accomplir des tâches monotones ;
 - Il est probable que ces facteurs de stress liés au travail soient responsables des troubles de santé actuels: 15% des travailleurs se plaignent de maux de tête, 23% de douleurs au cou et aux épaules, 23% de fatigue et 33% de maux de dos, en plus d'un large éventail d'autres maladies, dont certaines sont mortelles ;

Fiches d'aide, Observation

- Un stress prolongé au travail peut devenir une cause importante de troubles dépressifs. Ces troubles constituent la quatrième cause la plus importante de maladies au niveau mondial. Dans les 15 Etats membres de l'UE, on estime que le coût de ces troubles et d'autres problèmes mentaux connexes au stress pourrait représenter en moyenne 3 à 4% du PIB (OIT, 2000), et s'élever à 265 milliards d'euros par an (1998).

2. Données belges

- Selon le **cinquième rapport "ZebraBenchmark"** (4):
 - Le Benchmark ZebraZone est une enquête annuelle et nationale à grande échelle sur le bien-être, la satisfaction et le stress au travail auprès d'un échantillon représentatif de la population active et salariée. La collecte des données se fait par le biais de micros-trottoirs (à différents endroits du pays concerné), d'enquêtes téléphoniques et de questionnaires en ligne. Ce rapport de 2004 est le résultat d'un sondage auprès d'un échantillon représentatif de 1000 Belges actifs. Ceux-ci ont été interrogés au sujet de leur satisfaction au travail et leur niveau de stress
 - Dans un communiqué de presse en 2007, Securex a relevé par le biais de cette enquête un rehaussement de la satisfaction globale des travailleurs belges de la Flandre et de la région de Bruxelles, dû entre autre, à une perception plus faible du stress au travail.
 - Cependant, les travailleurs déclarent subir une forte pression professionnelle. Plus de 60% d'entre eux se disent régulièrement confrontés à la pression des délais. Et ceci est surtout le cas pour les cadres masculins dans le secteur privé.
 - On constate, par rapport à 2003, une légère augmentation du stress et des facteurs qui sous-tendent sa perception. Selon ce rapport, les premiers facteurs de stress sont les supérieurs et le matériel de travail. Ces soucis de matériel conduisent parfois à de coûteuses pertes de temps pour effectuer son travail ;
 - Les collègues sont les meilleurs "amortisseurs" contre le stress au travail ;
 - Le score de plaintes concernant le stress au travail est le même qu'en 2003. Le TRA (Technology related Anger) ou la réaction par rapport au matériel de travail est la plainte la plus régulière de stress. Le travail lui-même (contenu du travail, horaires) a le plus grand impact sur les plaintes.
- Selon l'enquête **"Werkbaar werk in Vlaanderen"** menée en 2004 (5)
 - La problématique du stress au travail toucherait 28,9 % des travailleurs en Flandre (610.000 travailleurs), dont 10,2 % d'une façon aiguë;
 - Les principaux facteurs de stress y seraient:
 - ✦ La pression au travail: 31% dont 12.8 de façon très importante
 - ✦ La variation des tâches: 23.8% dont 11.5% de façon importante
 - ✦ L'autonomie: 20.8% (7.3% importante)
 - ✦ La charge émotionnelle: 20.5% (4.0% importante)
 - ✦ Le soutien hiérarchique: 16.1% (6.1% importante)
 - ✦ Les conditions de travail: 12.1% (4.5% importante)
 - Le secteur le plus touché par le stress au travail est le secteur des postes et télécommunications (34,4%), suivi du secteur financier (34,1%), de l'enseignement (32,4%) et de la construction (31,4%). Le secteur le moins touché est le service public ;
 - Les heures supplémentaires ont un impact significatif sur les plaintes de stress au travail.

- **L'étude fédérale belge Belstress** (6) a conduit une étude sur les déterminants du stress au travail auprès de 21.419 personnes dans 24 entreprises du pays. Les résultats sont les suivants:

- En fonction de l'âge et du sexe, le pourcentage de personnes "stressées" sont:

	Hommes	Femmes
35-49 ans	19	19
50-59 ans	17	24

Soit une diminution en fonction de l'âge chez les hommes, mais une augmentation marquée chez les femmes.

- En fonction du secteur d'entreprise, le pourcentage de personnes "stressées" sont:

	Profes. intermédiaires	Employés	Profes. artisanales	Ouvriers d'assemblage
Energie	15	32	13	-
Banque	23	31	-	-
Administration	15	22	13	25
Métal	12	15	18	23
Chimie	10	14	9	16
Acier	9	20	16	23

Soit des pourcentages plus élevés dans les secteurs de l'énergie et des banques pour les employés

- En fonction de la catégorie d'occupation, , le pourcentage de personnes "stressées" sont:

	Hommes	Femmes
Cadres supérieurs	8	-
Profes. intellectuelles	10	7
Profes. intermédiaires	17	17
Employés	26	20
Vendeurs	26	21
Profes. artisanales	14	27
Ouvriers d'assemblage	21	44
Personnel non qualifié	18	31

Soit une différence très remarquable entre hommes et femmes pour les ouvriers d'assemblage et pour le personnel non qualifié.

3. Références

1. Fourth European Working Conditions Survey (2005), European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2007, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2007 ISBN 92-897-0974-X
<http://www.eurofound.europa.eu/ewco/surveys/EWCS2005/index.htm>
2. l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, Facts N° 32 - Problèmes psychosociaux et stress au travail, 25/09/2002,
<http://osha.europa.eu/publications/factsheets/>
3. Manuel d'orientation sur le stress lié au travail «Piment de la vie... ou coup fatal?» Commission européenne, Rapport de synthèse 1999, N° de catalogue: KE-45-02-361-**-C, ISBN 92-894-4158-5 (FR)
http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2002/ke4502361_fr.html
4. ZebraBenchmark 2005, België, Securex social management
<http://www.zebrazone.be/ZebraZine/ZZineTXT/attach/ZebraBenchmark%20Belgie%202005.pdf>
5. Werkbaar werk in Vlaanderen, Nulmeting Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2004
<http://www.serv.be/uitgaven/834.pdf>
6. G. De Backer, M. Kornitzer, G. Karnas, P. Coetsier, W. De Corte - Etude sur le stress au travail: scores normatifs, étude des déterminants et recherche prospective sur la relation avec l'absentéisme et avec l'incidence des maladies cardiovasculaires, Service de la Politique scientifique fédérale belge, Projet de recherche ST/03 1996
http://www.belspo.be/belspo/home/publ/pub_ostc/sante/rST03_fr.pdf

Fiche 4 (Observation): Charge de travail mental

1. Introduction:

Le concept de charge de travail mental (mental workload) fut utilisé à partir des années '60 par les ergonomes chargés d'évaluer des interfaces complexes tels qu'un cockpit d'avion ou le tableau de commandes d'une centrale nucléaire. Depuis, il ne cesse de susciter des interrogations tant du point de vue de son contenu et de ses méthodes d'évaluation que de ses relations avec le domaine dans lequel il est étudié.

Ainsi, au sein du monde très évolutif qu'est le monde du travail, on ne peut que souligner la caractéristique très dynamique de cette notion (due à une conception en perpétuel changement, à des secteurs émergents, aux technologies nouvelles,...). C'est d'ailleurs pourquoi elle refait surface depuis peu dans le débat social avec la problématique de l'intensification du travail.

Malgré cette contrainte et les incohérences présentes dans la littérature actuelle ainsi que dans le domaine législatif, nous essaierons au cours de ce document de présenter une vision globale et pragmatique de ce qu'on nomme la "charge de travail mental".

2. Définitions

Selon la norme ISO 10075-2, la "**charge**" de travail mental résulte d'une interaction complexe de facteurs individuels, techniques, organisationnels et sociaux. C'est donc une "**contrainte**" de travail qui est non seulement fonction

- des exigences inhérentes à la tâche: contrainte de temps, complexité, vitesse, minutie, attention demandée,...
- mais également des capacités de traitement de la personne chargée de l'exécuter.
 - ✧ les aspects permanents (compétences, personnalité,...)
 - ✧ et aussi l'état émotionnel, physique et cognitif et les capacités attentionnelles.

Cela concerne donc le processus de perception et de traitement des informations lors de l'exécution de l'activité.

Au contraire, la "**fatigue**" mentale de travail fait référence au coût du travail mental: c'est donc l'"**astreinte**". Elle apparaît comme la conséquence de l'utilisation par le travailleur de l'ensemble de ses fonctions mentales pour réaliser la tâche

Il faut souligner le **rôle important de l'environnement** de travail physique et social dans la résultante des capacités réelles des individus: certains facteurs peuvent améliorer ces dernières (soutien social, ambiance de travail saine, bon éclairage,...) et d'autres les détériorer (bruits, harcèlement, esprit excessif de concurrence,...).

Pareillement, l'environnement hors vie professionnelle a un impact sur le travail par le biais de l'individu et de ses capacités.

Pour atteindre une charge de travail mental propice à la productivité (rendement et qualité), il est nécessaire d'équilibrer les exigences de la tâche et les capacités de l'individu.

- Lorsque l'organisme sollicite à l'excès ses ressources cognitives, apparaît une situation de surcharge de travail mental pouvant entraîner une élévation du taux d'erreurs et un certain ralentissement.
- A l'inverse, lorsque l'organisme travaille en deçà de ses possibilités, il est confronté à un phénomène de sous-charge favorable, par exemple, à l'endormissement ou à un manque de vigilance.

Fiches d'aide, Observation

Pour agir sur la charge de travail mental, on peut ainsi modifier des aspects liés à la tâche (automatisation partielle, simplification de la tâche ou complexification si sous-charge,...) ou agir sur les capacités individuelles (formation, soutien social perçu, ambiance de travail saine, prévoir des pauses,...).

3. L'évaluation de la charge de travail mental

On distingue trois types de mesurages de la charge de travail mental « pure » (ne prenant pas en compte l'environnement influençant les capacités individuelles):

- Les mesurages de **performance**: les performances restent inchangées lorsque les difficultés de la tâche croissent, tant que les capacités du travailleur ne sont pas dépassées.
- Les mesurages **physiologiques**: il s'agit de mesurages d'activité cérébrale (potentiels évoqués), de fréquence cardiaque, de mouvements oculaires, de clignement des paupières ou de contraction musculaire;
- Les mesurages **subjectifs** qui consistent à demander au sujet d'auto-évaluer sa charge cognitive par le biais d'un questionnaire.

Les conséquences de la surcharge de travail mental touchent à la sécurité au travail (pour les secteurs dangereux comme le nucléaire,...), au bien être au travail (satisfaction, motivation, stress et santé, état psychique...), au harcèlement et aux violences au travail... Il faut noter que ces différentes conséquences peuvent à leur tour avoir un impact sur le travail, entraînant ainsi un phénomène de boule de neige.

4. L'évolution des conditions de travail:

Depuis quelques années, se produisent des changements influençant grandement les conditions de travail. Ces changements s'inscrivent, en outre, au sein de notre société "post-tayloriste" sous un fond de nouvelles technologies et concourent, globalement, à une augmentation de la charge de travail mental. Nous allons évoquer ci-dessous différents facteurs ayant un certain impact sur la charge de travail mental.

- **L'affluence d'informations**: on assiste en effet globalement à une surcharge informationnelle, avec la nécessité de prendre en compte un flot incessant de nouvelles informations, rendu possible entre autres par les outils de communication. De ce fait, le travail est continuellement interrompu par des téléphone, fax, email,... et le travailleur doit s'adapter constamment et rapidement à la diversité et à la complexité des informations, des demandes et des sollicitations venant à la fois de clients, de managers et de collègues. L'afflux d'informations, loin de constituer un apport au travail, entraîne ainsi une perte de temps considérable et une charge de travail mental supplémentaire.
- **L'accroissement des responsabilités**: le travailleur devient un commercial responsable de ses "clients", des fournisseurs situés en amont et des services en aval. De plus, l'entreprise exige qu'il soit responsable de son savoir, de ses qualifications, de ses compétences et des résultats obtenus par son service.
- **La polyvalence et l'autocontrôle**: la diversification croissante des produits due à la globalisation des marchés, demande au travailleur plus de compétences diverses: les tâches sont plus complexes; les exigences de qualité deviennent de plus en plus sévères; le travailleur doit pouvoir faire face à chaque problème; l'acquisition de nouvelles connaissances et compétences est une nécessité constante pour rester performant.
- **Les contraintes temporelles et changements perpétuels**: le rythme de travail croît et les délais deviennent de plus en plus contraignants pour rester "concurrentiel" sur le marché globalisé. Le travailleur a dès lors à gérer de plus en plus lui-même les conflits

Fiches d'aide, Observation

entre rapidité d'exécution et qualité. De plus, du fait des horaires de plus en plus imprécis et variables, le travailleur doit être plus disponible et joignable à tout moment.

- **Les nouvelles technologies:** avec
 - d'une part une diminution de la charge de travail mental: informations plus disponibles, simplification des tâches, instantanéité des transmissions...
 - mais d'autre part une augmentation de la charge de travail mental: responsabilité pour les opérations relatives à ces technologies, abstraction du travail, afflux d'informations, accélération des contacts et des prises de décisions....

Fiche 5 (Observation): Flexibilité et intensification du travail

Sous la pression économique et afin d'améliorer leurs performances, les entreprises modifient leur organisation et recherchent plus de flexibilité.

- Les changements organisationnels concernent surtout la structure des entreprises: fusion, restructuration, rachat, délocalisation. . .
- Les pratiques de flexibilité visent quant à elles l'organisation du travail, par une meilleure adaptation aux exigences changeantes de l'environnement, à la compétitivité et aux différents processus de travail: innovation, délais de livraison, diversité des produits.

La flexibilité se définit comme "la capacité d'adaptation sous la double contrainte de l'incertitude et de l'urgence".

Les pratiques de flexibilité peuvent concerner:

- Les horaires:
 - Horaires variables: possibilité de moduler les heures de début et de fin de journée de travail;
 - Horaires compressés: répartition du temps de travail hebdomadaire sur 4 jours, pour obtenir un jour de congé supplémentaire en contrepartie de journées plus lourdes;
 - Annualisation du temps de travail: possibilité de choisir à l'avance les jours de travail et le temps de travail maximal pour une période allant d'un mois à un an; c'est une combinaison d'horaires variables et d'horaires compressés;
- Les tâches:
 - Rotation des postes: partage ou échange de fonctions entre deux ou plus de deux employés; elle est utilisée tantôt quand une entreprise ne dispose que de très peu d'emplois à temps partiel (partage d'emploi), tantôt pour éviter la monotonie et certains troubles musculosquelettiques (rotation des postes proprement dite); elle nécessite une très bonne communication et un esprit d'équipe entre les employés;
 - Polyvalence, enrichissement des tâches: permet au travailleur d'avoir une vue d'ensemble sur la production, des activités de conception jusqu'aux activités de contrôle;
- Le temps de travail: temps partiel, travail posté, travail de nuit ou de week-end ;
- La localisation:
 - Télétravail, travail à domicile: réalisation d'une partie du travail au domicile du travailleur;
- Le contrat:
 - Contrat à durée déterminée, intérimaire.

Pour le travailleur, l'introduction de pratiques de flexibilité dans l'entreprise implique de devoir s'approprier de nouveaux modes de fonctionnement, ce qui peut avoir un impact sur la santé et le bien-être au travail.

- Les pratiques de flexibilité peuvent être perçues comme menaçantes et incontrôlables et provoquer des réactions émotionnelles négatives.
- Au contraire, elles peuvent aussi être perçues comme stimulantes et bénéfiques, en améliorant par exemple la possibilité d'harmoniser la situation de travail avec les conditions de vie personnelle.

La perception des travailleurs peut dépendre:

- du fait que les pratiques de flexibilité sont imposées par l'entreprise ou au contraire qu'ils peuvent librement choisir.
- de la nature des pratiques de flexibilité: la flexibilité des horaires est perçue plus favorablement que la flexibilité des tâches.

D'après certaines enquêtes, les travailleurs soumis à la flexibilité ressentent unanimement une intensification de leur travail.

- L'intensification peut être un alourdissement de la charge de travail (intensification quantitative) et constituer un facteur défavorable pour le bien-être au travail.
- Cependant, liée ou non à l'intensification quantitative, elle peut aussi entraîner un accroissement des possibilités d'initiatives et de responsabilités (intensification qualitative) et ainsi plutôt une amélioration du bien-être au travail.

Le concept **d'autonomie** dans le monde professionnel est relativement récent. Il se développe progressivement dans le courant des années '80, notamment sous l'impulsion du management participatif inspiré des méthodes japonaises. L'autonomie désigne la capacité pour un travailleur de définir ses propres règles de travail et, de ce fait, d'avoir de l'influence sur le planning et l'organisation de son travail. Plus précisément, l'autonomie peut être mesurée par les indicateurs suivants (1):

- Le degré d'autonomie **procédurale**: autonomie dont dispose le salarié pour choisir ou modifier les procédures et conditions d'exercice de ses activités. Elle est définie sur la base de 3 indicateurs:
 - L'ordre des opérations.
 - Les modes opératoires.
 - Les temps opératoires.
- Le degré d'autonomie **temporelle**
 - En matière de pauses.
 - En matière d'horaires de travail.
 - En matière de congés.

L'activité professionnelle consiste en une succession de tâches, pour lesquelles le travailleur jouit de degrés divers d'autonomie. Le tableau suivant rapporte le pourcentage de salariés de l'Union Européenne se plaignant d'un manque d'autonomie en 2000.

Pourcentage des salariés européens se plaignant du manque d'autonomie en 2000

Critère	%
Pas de contrôle sur l'ordre d'exécution des tâches	35
Pas de contrôle sur les méthodes de travail	29
Pas de contrôle sur la cadence de travail	30
Pas d'influence sur le temps de travail	55
Pas de contrôle sur les pauses	39
Impossibilité de choisir ses dates de congés	43
Pas d'accès au téléphone	29

Source: Troisième enquête européenne sur les conditions de travail réalisée en 2000 par la Fondation Européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail

Références:

1. Professeur J. Malchaire, Réponses aux stéréotypes concernant le travailleur plus âgé, SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, Projet CAPA, Octobre 2006

Fiche 6 (Observation): Ambiguïtés et conflits de rôle

1. Qu'est-ce que le rôle ?

- Le comportement de chacun est guidé par des attentes formées à la fois par lui-même et par d'autres personnes. Ces attentes correspondent aux différents rôles que chacun joue dans la vie de tous les jours, par exemple: être secrétaire, être parent, être ami(e).
- Chacun définit des rôles pour soi ou pour les autres sur la base de l'apprentissage social (observation des autres, imitation, interactions avec autrui, éducation). Il s'agit souvent d'idées préconçues.
- Chacun encourage autrui à se conformer aux attentes correspondant au rôle qu'il est censé jouer. Par exemple, les attentes à l'égard du rôle d'une secrétaire sont notamment de répondre au téléphone, de gérer un agenda, de dactylographier des lettres. Les attentes à l'égard d'un ouvrier de la construction sont toutes différentes.
- Les individus possèdent et gèrent de nombreux rôles: on peut être à la fois directeur d'une entreprise, père et usager des transports publics. Les rôles sont en quelque sorte des règles et des normes qui guident le comportement dans des situations spécifiques. Les rôles précisent également quels objectifs sont poursuivis, quelles tâches doivent être accomplies, et quelle performance est attendue dans une situation donnée. Une bonne partie du comportement des individus peut donc être prédite par les rôles.

2. En principe, dans le monde du travail

- Chacun est membre d'un ou plusieurs groupes (départements ou services, position hiérarchique, comités) où il occupe une position précise ;
- Chaque position implique un rôle, c'est-à-dire un ensemble de tâches et fonctions effectuées pour le groupe ;
- Les groupes formalisent les attentes à l'égard des rôles par des règles et des normes, qui comprennent les récompenses qu'entraîne le respect du rôle et les punitions qui résulteraient d'un rôle mal joué;
- Les individus s'en tiennent généralement à jouer leur rôle;
- Les membres du groupe vérifient dans quelle mesure chacun joue son rôle, se conforme aux règles en vigueur, et respecte les normes.

En pratique, il y a des situations où l'individu ne sait pas exactement ce qui est attendu de lui (ambiguïté de rôle), et il y a des situations où l'individu est soumis à des pressions qui le poussent à jouer un rôle au détriment d'un autre (conflits de rôle).

3. Ambiguïté de rôle

Au travail, il peut y avoir **ambiguïté de rôle** lorsque l'information adéquate pour accomplir son rôle de façon satisfaisante est manquante à cause de:

- l'absence d'une description de fonction;
- une formation ou d'une information insuffisante, qui empêche purement et simplement d'effectuer son travail;
- un manque de directives claires et de feedback de la part du supérieur;

Fiches d'aide, Observation

- l'absence de récompenses ou de reconnaissance à l'égard du travail correctement effectué;
- un manque de supervision dans l'exécution du travail;
- l'absence ou l'insuffisance de règlements ou de procédures (manque de formalisation);
- la distance hiérarchique entre la base et le management qui rend lointaines et abstraites les politiques de l'entreprise;
- les politiques excessives de sanction des erreurs ("on ne sait plus quoi faire pour bien faire");
- un leadership "laisser-faire" qui ne réagit pas ou trop tardivement;
- la multiplication des échelons hiérarchiques qui fait percevoir la prise de décision comme lente, floue ou arbitraire;
- des critères et des procédures insuffisamment précis pour l'évaluation des membres du personnel ;
- un manque de communication et de coordination entre services d'une même entreprise, qui empêche d'avoir une idée claire sur les cahiers de charge, sur les attentes, sur les délais à respecter, sur les ruptures de stock, etc.

En somme, l'ambiguïté de rôle consiste en l'imprécision de la tâche, du mandat ou du poste de travail.

- Elle diminue fortement la performance des individus au travail, puisqu'elle représente un manque d'information à propos des comportements attendus.
- Elle est, entre autres, un facteur de risque de l'épuisement professionnel et une source de tension et d'anxiété, et réduit la satisfaction au travail.

4. Conflits de rôle

Les **conflits de rôle** surviennent lorsqu'un individu est enjoint de jouer des rôles incompatibles:

- à cause d'appareils et de matériel souvent en panne (inadéquation entre les impératifs de productivité et les moyens accordés pour la production);
- à cause d'ordres contradictoires (un ordre donné par un supérieur est en contradiction avec le règlement de l'entreprise ou les règles de sécurité, par exemple);
- à cause d'injonctions contradictoires de la part du supérieur et de la part des collègues (par exemple, les instructions pour effectuer un travail seraient différentes lorsqu'elles sont données par un supérieur ou par des collègues expérimentés);
- à cause de situations contraires à l'éthique ou aux valeurs du travailleur (vendre un produit que l'on sait être de mauvaise qualité, par exemple);
- à cause du dilemme que pose le choix entre deux rôles (pour une femme, par exemple, faire carrière en prestant des heures supplémentaires au détriment de son rôle de mère, ou jouer son rôle de mère aux dépens de sa carrière).

Les conflits de rôle sont une source très importante de tension qui peut entraîner un épuisement émotionnel. Ils réduisent la satisfaction au travail et accroissent l'intention de quitter l'entreprise.

Fiche 7 (Observation): Tâches de vigilance

1. L'attention

Plusieurs fonctions d'attention existent:

- **La vigilance ou l'attention persistante**

La vigilance est la capacité à maintenir la concentration au cours du temps. Elle nécessite une attention contrôlée et un état d'éveil continu.

Exemple: à un poste de "vérification" ou de "tri", la personne doit être attentive aux éléments (pièces, légumes, mots...) qui défilent devant elle afin de réagir lorsqu'un défaut ou un élément non désiré apparaît.

- **L'attention sélective ou dirigée**

Elle correspond à la capacité à se concentrer sur une tâche alors que d'autres stimuli susceptibles de distraire existent. Cette attention sélective comprend deux étapes: la sélection de l'information nécessaire et l'inhibition de l'information non pertinente.

Exemple: garder une attention exclusive pour une certaine tâche alors qu'il y a de plus en plus de bruit autour de soi ou lire le journal alors que la télévision fonctionne.

- **L'attention divisée**

Elle correspond à la capacité à capter et à traiter plus d'une source d'informations à la fois. L'attention divisée fait souvent appel à la mémoire à court terme (appelée aussi mémoire de travail) qui stocke l'information pendant quelques instants.

Exemple:

- ✦ Une discussion entre deux personnes nécessite une attention divisée entre ce qui a été dit, ce qui est dit et ce que l'on pense afin de pouvoir répondre. La personne stocke l'information, la traite et y répond.
- ✦ Conduire une voiture requiert également une attention divisée, lorsque s'y ajoute une conversation, l'écoute de la radio ou la recherche d'un nom de rue.

Ces trois formes d'attention concernent un matériel auditif, visuel ou les deux.

2. Définition des tâches de vigilance:

Une tâche de vigilance est une tâche pour lesquels les signaux sont rares et aléatoires dans le temps et ou dans l'espace.

- **4 classes de tâches de vigilance** peuvent être considérées

- Tâche de **vérification**: signaux stables (espace) et permanents dans le temps;
Par exemple, check-list avant de remettre en marche une machine, les problèmes sont localisés et permanents (ne vont pas disparaître tout seul)
- Tâche **d'inspection**: signaux instables mais permanents dans le temps
Par exemple, contrôle qualité en fin de ligne de production pour détecter les défauts instables, car ne sait pas où ils sont localisés, mais permanent dans le temps
- Tâche de **surveillance**: signaux stables mais pas permanents
Par exemple, surveillance vidéo de l'entrée d'un bâtiment, le signal est bien localisé mais il est transitoire dans le temps
- Tâche de **guet**: signaux instables et non permanents
Par exemple, surveillance d'un radar, on ne sait pas d'où va venir le signal ni quand



3. Les facteurs liés au signal influençant les performances

- **Les modalités sensorielles:** souvent la vue est le canal d'information le plus sollicité mais le temps de réponse à un signal visuel est un peu plus long que pour un signal auditif. Cependant, la vision est un canal directionnel de prise d'informations au contraire de l'audition (un signal sonore est plus difficile à localiser)
- **L'intensité du signal:** plus le signal est intense (niveau sonore plus élevé par exemple), plus il a de chance d'être détecté. Un signal même très intense mais présenté très brièvement risque de ne pas être détecté. Il faut donc parfois allonger la durée de présentation.
- **La densité du signal:** le nombre de signaux par unité de temps ou bien le nombre de signaux critiques par rapport au nombre de signaux non critiques..
 - ✦ Attention à la sous sollicitation: si trop peu de signaux, la performance diminue.
- **Les variations de densité** du signal car s'il y a trop de signaux, la performance plafonne. Cela prend du temps à l'opérateur pour s'habituer aux changements de densité.
- **La durée des intervalles entre deux signaux.**
- **La complexité du signal:** nombre de catégories de signaux.
- La présence de **signaux neutres**. Ces signaux sont insérés pour maintenir la vigilance et augmenter la performance lorsque les signaux critiques sont peu fréquents.
- **La structure d'apparition** de l'information: la façon de présenter l'information. Donner des repères augmente les performances
- **Le rythme** libre ou imposé (cadence à suivre)

4. Les facteurs liés à l'opérateur influençant les performances

- Les pauses: fréquentes même si elles sont brèves.
- La durée de la tâche: rythme biologique à respecter.
- Les consignes de travail: très importantes.
- La connaissance immédiate du résultat: feedback.
- La motivation.
- L'environnement: bruit, climat, éclairage...
- Les facteurs individuels: aucun ne prédispose à des tâches de vigilance.

Fiche 8 (Observation): Traitement de l'information et prise de décision

1. Les principes de base

- L'homme reçoit de l'information de l'extérieur via ses 5 sens (vue, ouïe, odorat, toucher et le goût): signaux sensoriels.
- Après un processus de traitement de l'information et un processus de prise de décision, il réagit (organes moteurs, commandes).
- Une ou plusieurs boucles de rétroaction entre les réactions (sortie) et les signaux sensoriels (entrée) existent. Tant que cette boucle n'a pas permis d'établir un équilibre, le comportement humain continue.
- Seuls les signaux sensoriels et les réactions motrices sont observables.
- Pour un même comportement, plusieurs signaux et plusieurs réactions peuvent exister.
- Dans la plus grande partie des situations de travail, l'information est généralement perçue au niveau visuel et au niveau auditif.

2. Le pouvoir de décision

Le pouvoir de décision est la possibilité de prendre des décisions réfléchies en mesurant pleinement les conséquences.

La complexité croissante du monde oblige chacun à réaliser, avant toute prise de décision importante, une analyse des événements passés, un contrôle de l'environnement actuel et une projection des opportunités. Cette capacité fait partie de la fonction exécutive essentielle dans la vie quotidienne et constitue un élément important d'un fonctionnement social adapté.

Elle repose sur divers processus cognitifs:

- L'estimation de probabilité: si l'incertitude est trop conséquente, la prise de risques est plus importante.
- Le dosage des alternatives.
- L'évaluation des résultats.
 - ✦ Entre deux décisions "gagnantes", la personne choisira de préférence celle qui lui confèrera de manière sûre un gain même faible, plutôt que celle donnant un gain élevé mais avec une probabilité moindre.
 - ✦ Entre deux décisions "perdante", l'inverse est vrai.

Enfin, la manière dont l'information est présentée peut conduire à modifier la prise de décision.

3. La durée de traitement de l'information

Elle est fonction:

- Du **temps de réaction**, lui-même fonction de la complexité du signal, simple si un signal et une réaction, complexe si plusieurs signaux et plusieurs réactions. Au minimum, le temps de réaction est de 200 ms même pour un signal simple
- De la **compatibilité**: correspondance spontanée entre le signal et la réaction:
 - ✦ Compatibilité de **position**: les systèmes de commande sont localisés de telle façon que la relation avec ce qu'ils commandent est immédiatement compréhensible

Fiches d'aide, Observation

- ✧ Compatibilité de **direction**: la direction de la commande (droite, gauche, haut, bas) correspond instinctivement à la direction de mouvement de l'objet commandé: pour tourner à droite, tourner le volant à droite et pas à gauche
- ✧ Compatibilité **proportionnelle**: déplacement du système de commande proportionnel au déplacement de l'objet commandé
- Du respect des **stéréotypes**: correspondance acquise entre le signal et la réaction.

4. La capacité de traitement de l'information

- La capacité est limitée: reconnaissance de 7 ± 2 catégories d'une même dimension
 - ✧ Par exemple, mémoriser les 7 chiffres d'un n° de téléphone.
 - ✧ Cette capacité dépend de l'individu et de la voie sensorielle du signal mais pas du temps de traitement.
- Les signaux peuvent avoir:
 - ✧ Une seule dimension: par exemple l'amplitude d'un signal sonore .
 - ✧ Ou plusieurs dimensions: par exemple l'amplitude et la tonalité d'un signal sonore.
- Si une information trop importante est émise, seule une partie de celle-ci sera traitée
- 3 étapes dans le traitement de l'information
 - ✧ **Détection**: si l'information n'est pas détectée, il y a erreur par **omission** (exemple, signal auditif émis dans un environnement très bruyant et non entendu).
 - ✧ **Identification**: si l'information n'est pas bien reconnue, il y a erreur de **confusion** (exemple, confondre deux chiffres sur un même afficheur digital) .
 - ✧ **Interprétation**: réaction erronée à l'information reçue (par exemple, fermer une vanne au lieu de l'ouvrir) .
- Les facteurs influençant cette capacité sont:
 - ✧ La **cohérence sémantique** de l'information: codes de communication non ambigus, une seule interprétation possible à un signal.
 - ✧ Les **codes de communication**: verbales (écrit ou parlé) ou non verbales (dessin, gestes...) et formelles (consignes écrites, signaux code de la route...) ou non formelles (argot, attitude...).

5. La capacité de prise de décision

- Si le délai entre deux signaux successifs est inférieur à 300 ms, le temps de réponse au deuxième signal va augmenter (allongement du comportement). L'information du deuxième signal n'est pas perdue mais est mise en mémoire.

6. La mémoire

La mémoire a plusieurs composantes, localisées en des endroits différents du cerveau.

- La mémoire **à court terme**, appelée aussi **mémoire de travail**, est celle qui permet, par exemple, de se souvenir des différents points d'une question et d'y répondre..
 - ✧ **L'information** (faits, mots, idées, bruit, image ...) est stockée pendant quelques instants, 2 ou 3 minutes. Au-delà, elle est transférée à la mémoire à long terme ou irrémédiablement perdue.
 - ✧ **La capacité** de la mémoire à court terme n'est que de 7 unités (numéros, chiffres...), mais différentes informations peuvent être groupées (par exemple n° de téléphone et nom de la personne) de sorte que le volume total d'information stockée est important.
- La mémoire **à long terme** est d'une durée plus longue, d'autant plus longue en fait que l'information a été jugée importante, a été "vécue" et a été répétée (remémorée, revécue) par la suite. L'information captée par la mémoire à court terme y est stockée

Fiches d'aide, Observation

après transformation: ce ne sont plus les mots, les images, les faits tels quels, mais leur signification, leur interprétation.

Cette mémoire à long terme peut être considérée comme comprenant 4 systèmes, d'ailleurs non totalement exclusifs et fonction du type d'information stockée:

- ✦ La mémoire **épisodique** est celle des expériences personnelles, de la vie privée, des personnes rencontrées, de qui a dit quoi, quand, où...
- ✦ La mémoire **sémantique** est celle des faits de l'extérieur, des connaissances générales, des connaissances linguistiques, des informations, sans souvenir du contexte de la mémorisation (ce qui relèverait de la mémoire épisodique).
- ✦ La mémoire **procédurale** contient les aptitudes acquises qui ne sont pas toujours accessibles à la conscience telles que savoir conduire une voiture, taper à la machine.
- ✦ La mémoire **prospective** enfin est celle qui fait que nous nous souvenons de ce que nous avons à faire.

7. Le filtrage des informations

- Les informations sont déjà filtrées au niveau sensoriel: exemple, gamme de fréquence auditive limitée entre 20 et 20.000 Hz.
- Dans le flux d'information, certaines qui intéressent la personne sont traitées et d'autres négligées et perdues: par exemple, reconnaître son nom lors d'une énumération de plusieurs noms.
- L'attention sélective privilégie un canal de prise d'information.
- Un trou d'attention arrive toujours après 2 à 3 minutes.

8. Les comportements de choix

Les comportements adoptés sont influencés par:

- La situation de prise de décision, selon qu'elle est
 - ✦ sans risque car la personne est certaine des conséquences
 - ✦ ou bien avec risque car la personne n'est pas certaine des conséquences
- Les utilités des différents événements possibles
- La probabilité de survenue d'un événement: la probabilité subjective est différente de la probabilité objective
 - ✦ par exemple, si une pièce retombe 10 fois sur 10 sur le côté face, la probabilité objective d'avoir face à nouveau au prochain lancer est toujours de 50%, tandis que la probabilité subjective pour le joueur sera plus élevée

9. Les types d'erreurs

- Erreurs de confusion: se tromper de commande.
- Erreurs de mise au point ou erreurs dans l'ordre de manipulation des systèmes de commande: manipulation trop rapide ou trop lente des systèmes de commande.
- Erreur par oubli.
- Erreurs de direction: mouvement commandé dans la mauvaise direction.
- Erreurs par activation non-voulue d'une commande.
- Erreurs par activation impossible d'une commande.

Fiche 9 (Observation): Apprentissage

Apprendre une nouvelle tâche, à faire fonctionner un nouvel appareil, à chercher des informations sur Internet ... L'apprentissage est nécessaire pour s'adapter à un quotidien en constante évolution. Comme le montrent ces exemples, l'apprentissage consiste à comprendre, à acquérir et à utiliser au mieux des informations nouvelles pour la réalisation d'une tâche motrice ou cognitive.

Dans un environnement en perpétuelle évolution, la capacité d'apprentissage devient un élément central de la vie professionnelle. L'utilisation de nouvelles technologies constitue le meilleur exemple de l'importance de la nécessité d'un apprentissage continu.

L'apprentissage est en fait une fonction complexe qui dépend d'autres capacités cognitives comme, par exemple, la mémoire procédurale qui contient ces capacités acquises qui ne sont pas toujours accessibles à la conscience. La mémoire procédurale est nécessaire au maintien dans le temps des informations apprises.

La qualité de l'apprentissage dépend de facteurs tels que le domaine concerné, la stratégie utilisée et la pratique.

- **Le domaine concerné: domaine familier, expertise**

L'apprentissage est plus facile si l'information ou la tâche à apprendre se situe dans un domaine familier. Par exemple, a priori, l'informaticien a besoin de moins de temps qu'un employé pour apprendre le fonctionnement d'un agenda électronique ou, a fortiori, apprendre un nouveau programme informatique (sauf donc si cet employé est en même temps féru d'informatique...).

Si une machine est modernisée, l'opérateur qui utilisait depuis longtemps l'ancienne machine, apprendra plus vite et plus facilement le nouveau fonctionnement qu'un autre opérateur, sans expérience: il en connaît la fonction, les réglages de base et comprend plus rapidement les changements apportés.

- **La stratégie d'apprentissage**

L'apprentissage à l'âge adulte se conçoit différemment d'une instruction formelle, telle que conçue lors de la scolarité de base. Le fait d'être plus âgé permet de se rendre compte de l'importance de l'acquisition de nouvelles connaissances. La motivation à apprendre se rapporte donc davantage à des facteurs internes qu'externes.

L'efficacité de l'apprentissage dépend fortement de la technique utilisée. La différence entre les sujets plus jeunes et plus âgés augmente si l'apprentissage se fait sans aide extérieure.

Une étude sur l'apprentissage de la dactylographie montre qu'une personne plus âgée a besoin de 2,5 fois plus de temps qu'une personne plus jeune sans aide, mais de seulement 1,5 fois plus avec l'assistance d'un formateur spécialisé.

Le processus d'apprentissage des plus âgés est donc plus lent et nécessite davantage de répétition. Cependant, lorsque la personne dispose du temps suffisant pour l'acquisition d'une nouvelle aptitude, plus aucune différence significative n'est observée avec les plus jeunes, ni au niveau de la connaissance, ni de sa mise en pratique.

Certaines études tendent à montrer que l'angoisse relative à l'apprentissage augmente avec l'âge et cela sans que l'expérience professionnelle ne puisse peser de manière bénéfique. Mais cette angoisse ne semble pas avoir un effet significatif sur les niveaux de prestation.

Fiches d'aide, Observation

Les plus âgés ont besoin également de faire plus le lien entre le matériel pédagogique verbal et écrit, parce qu'ils font plus confiance à l'écrit qu'à leurs capacités de mémorisation à long terme. Des manuels et moyens mnémotechniques constituent dès lors une aide à l'apprentissage du travailleur plus âgé.

- **La pratique et l'automatisation**

Certaines aptitudes deviennent automatiques par l'expérience et la pratique et, par conséquent, nécessitent peu de moyens cognitifs dans l'accomplissement de la tâche.

Un processus devient automatique lorsqu'il ne nécessite plus que très peu de ressources cognitives. Par le biais de l'expérience et de la pratique, certaines aptitudes deviennent automatiques.

Ce processus joue un rôle négatif lorsqu'il interfère avec l'évolution d'une tâche. Le travailleur plus âgé a plus de difficultés à inhiber ces processus automatiques et donc à changer de repères et apprendre des processus de travail différents: il a besoin de plus de temps pour apprendre.

L'acquisition de nouveaux processus automatiques est aussi plus difficile chez ce travailleur plus âgé.

Références:

1. Professeur J. Malchaire, Réponses aux stéréotypes concernant le travailleur plus âgé, SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, Projet CAPA, Octobre 2006

Fiche 10 (Observation): Conflit famille-travail

- **Constats**
 - Les familles et les individus éprouvent de plus en plus de difficultés à maintenir un équilibre entre les demandes nombreuses et parfois contradictoires de la vie professionnelle et de la vie de famille
 - La diversification des formes d'emploi (temporaire, indépendant, intérimaire, occasionnel) et d'horaire accroît la difficulté des parents à concilier famille et travail
- **Le conflit famille-travail a des répercussions importantes**
 - **sur la santé physique et mentale des travailleurs: les situations de conflit famille-travail**
 - ◇ créent plus de stress chez les parents et les mères monoparentales (contraintes horaires et gestion du temps plus difficile)
 - ◇ sont associées à la dépression, aux troubles de l'anxiété et de l'humeur
 - ◇ sont associées à l'hypertension artérielle, l'hypercholestérolémie, les troubles gastro-intestinaux, les allergies et les migraines
 - ◇ ont des répercussions négatives sur les habitudes alimentaires (manque d'énergie pour préparer des repas sains entraînant une consommation accrue de plats préparés ou surgelés) et la pratique de l'activité physique (sédentarité accrue)
 - ◇ sont associées à une augmentation de la dépendance à l'alcool et à la consommation de drogues
 - **sur le plan économique: les situations de conflit famille-travail**
 - ◇ engendrent une grande insatisfaction et une perte de motivation
 - ◇ sont associées à une augmentation de l'épuisement professionnel, à un rendement inférieur et au souhait de changer d'emploi
 - ◇ sont associées à un absentéisme accru et au turnover des travailleurs, entraînant des coûts importants pour l'employeur (remplacement des absents, renouvellement du personnel)
 - ◇ empêchent le travailleur (surtout féminin) d'accepter des responsabilités et de chercher à obtenir une promotion
- **Des facteurs propres à l'emploi sont liés au conflit famille-travail**
 - Le nombre d'heures travaillées par semaine
 - La possibilité de pouvoir adapter son horaire de travail (en heures et en jours) en fonction de ses préférences
 - L'attitude de l'employeur et du supérieur direct face aux demandes d'aménagement du temps ou des modalités de travail
- **Des facteurs propres au travailleur sont liés au conflit famille-travail**
 - Le sexe du travailleur
 - La situation familiale du travailleur (familles monoparentales, soutien concret du conjoint dans les tâches familiales)
 - L'âge des enfants à charge
 - Le nombre d'enfants à charge
 - La prise en charge d'une personne dépendante

- **La conciliation famille-emploi concerne les employeurs**
 - Les femmes sont de plus en plus actives sur le marché du travail
 - Les femmes avec enfants en bas âge sont de plus en plus nombreuses à travailler
 - Les femmes combinent aussi leur vie professionnelle avec l'aide apportée à des personnes dépendantes autres que des enfants (ex. parents âgés)
- **Les employeurs peuvent opter pour des pratiques d'équilibre « emploi-famille »**
 - Faciliter la prise du congé de maternité, du congé parental, du congé prévu pour prendre soin d'une personne dépendante,...
 - Permettre l'accès à des services de garde d'enfants de qualité et abordables, compatibles avec les horaires de travail, y compris pendant les périodes de vacances scolaires
 - Développer une culture d'entreprise permettant aux travailleurs d'accommoder leur organisation du travail pour concilier vie professionnelle et familiale quel que soit le sexe du travailleur (les hommes sont moins enclins à demander un aménagement du travail car ils se sentent moins légitimes à le faire)
 - Favoriser les aménagements de temps de travail: horaires décalés, temps partiel, semaine comprimée à 4 jours, annualisation du temps de travail (variation des horaires sur l'année)
 - Proposer des modalités de travail facilitant la conciliation « emploi-famille » tel que le travail à domicile

Références

1. Tremblay D-G (2003). Conciliation emploi-famille et temps de travail: de nouveaux enjeux sociétaux – Les résultats d'une enquête dans plusieurs secteurs économiques. Université du Québec

Fiche 11 (Observation): Soutien social des collègues et du supérieur

La notion de soutien social peut être définie de deux manières:

- Sociologiquement, le soutien social consiste en la présence d'un réseau social de contraintes et d'obligations mutuelles entourant la personne et lui procurant une assistance en cas de besoin.
- Psychologiquement, il fait référence à la disponibilité de "relations aidantes" et à la qualité de celles-ci.

Il existe plusieurs types de soutien social:

- Le soutien **matériel** et **financier** implique une assistance directe (aide technique, prêt d'argent...);
- Le soutien **informatif** comprend des conseils, des avis, des propositions, mais aussi des informations ou des connaissances sur la façon, par exemple, de réaliser un travail ou de soigner une maladie.
- Le soutien **d'estime** consiste en la reconnaissance des compétences et du travail accompli par les collègues et les supérieurs. Il est particulièrement important pour l'équilibre psychologique de la personne, la rassure à propos de ses compétences et accroît sa confiance en elle, en particulier lorsque les exigences de travail peuvent dépasser ses ressources et ses capacités;
- Le soutien **émotionnel** apporte un sentiment de protection, de réconfort, ou même d'amour, en particulier dans les moments difficiles, comme un échec sur le plan professionnel (une promotion qui est refusée) ou un coup dur sur le plan personnel (une maladie).

Dans la vie courante:

- L'être humain a besoin de relations stables (c'est le besoin fondamental d'affection et le sentiment d'appartenance).
- Le soutien social est associé à une meilleure santé et plus spécialement à une espérance de vie plus longue, alors que, au contraire, les personnes les plus isolées ou les moins intégrées socialement sont physiquement et psychologiquement en moins bonne santé et risquent de mourir plus jeunes.

Dans le milieu de travail, le soutien social est également important. Il s'avère tempérer les facteurs de stress. Ainsi, dans une situation de travail exigeante, un travailleur envisage et ressent moins négativement les effets lorsqu'il perçoit que son organisation, ses collègues et/ou son supérieur se soucient de son bien-être et valorisent sa contribution.

Le soutien social des collègues joue un rôle essentiel dans la gestion personnelle des situations de travail, en particulier lorsque les exigences du travail sont élevées. Il peut se manifester:

- Par des aides techniques de collègues dans le but de diminuer la charge de travail.
- Lors d'interactions sociales qui apportent une reconnaissance de la part des collègues. A l'inverse, la méfiance, les conflits, la compétition engendrent l'insatisfaction professionnelle.
- Par des structures où l'employé peut se confier et recevoir des conseils afin de résoudre ses problèmes.

Fiches d'aide, Observation

Le soutien social du supérieur hiérarchique se traduit par:

- La disponibilité pour prodiguer aide et conseils pour la résolution de problèmes;
- La reconnaissance de la qualité du travail de chacun;
- La confiance accordée aux travailleurs;
- Le feedback sur la performance de chaque travailleur;
- Un style de gestion souple qui accroît la cohésion du groupe et le climat d'entraide.

Le style de gestion du supérieur est lié au degré de soutien social:

- Un style de gestion autoritaire peut briser la cohésion essentielle au climat d'entraide au sein du groupe.
- Un supérieur qui entretient avec ses employés des relations formelles basées sur la hiérarchie a peu de chances de créer un climat de confiance et d'entraide.
- L'absence de soutien de la part du supérieur en particulier entraîne un sentiment d'insécurité et de tension.

Fiche 12 (Observation): Différents types de leadership

Le leadership réside dans les relations et les échanges qui s'établissent entre le leader et le groupe, et qui incitent le groupe à suivre l'orientation du leader. Le leadership est nécessaire au sein d'un groupe de personnes qui doivent travailler ensemble pour atteindre un but commun.

Il existe différents modèles de leadership. Quatre catégories générales sont présentées dans la littérature:

- **L'approche par les traits de caractère** examine la personnalité et les qualités des leaders. Le succès du leader dépend de ses capacités personnelles telles qu'un haut niveau de tolérance au stress, une maturité émotionnelle particulière et une grande confiance en soi. Selon cette approche, les leaders efficaces sont ceux qui ont une bonne capacité d'analyse, une force de persuasion, une faculté pour s'exprimer, la mémoire des détails, l'empathie et un pouvoir de persuasion particulier.
- **L'approche par les comportements** se penche sur les activités et les responsabilités des leaders afin de déterminer quels comportements sont efficaces. Selon cette approche, les comportements des leaders se classent en deux grandes catégories: la structure et la considération. Les comportements de considération comprennent l'amitié, la confiance mutuelle, le respect et le contact chaleureux entre le leader et les subordonnés. Les comportements de structure sont ceux qui traduisent clairement la relation structurée entre le leader et les subordonnés (précision des rôles et responsabilités, planification des activités...).
- **L'approche de l'influence du pouvoir** s'intéresse aux types de pouvoir que détiennent les leaders et à la façon dont ils utilisent leur pouvoir pour influencer les subordonnés (par exemple, de façon participative ou plus directive).
- **L'approche situationnelle** analyse l'influence du contexte de travail (nature de la tâche, caractéristiques des subordonnés et type d'organisation) sur le type de leadership adopté. Par exemple, si les subordonnés ont un faible niveau de compétence, le leader doit adopter un comportement directif ; dans le cas contraire, lorsque les subordonnés sont compétents mais manquent de confiance en eux, le comportement de soutien sera plus adapté. Le leader modifie son comportement selon l'évolution des subordonnés et de la tâche à accomplir.

Ces différentes approches se recouvrent rarement car elles s'intéressent à des facettes différentes du leader. Aussi de nouvelles approches ont vu le jour, en particulier celle qui distingue le leadership transactionnel du leadership transformationnel.

Le leadership transactionnel

Le leader transactionnel se distingue par deux types de comportement:

1. **La récompense conditionnelle** se manifeste lorsque le leader
 - récompense son subordonné lorsqu'il a fourni un effort particulier ou lorsqu'il est particulièrement performant
 - motive ses subordonnés en déterminant quelle récompense pourra être obtenue si le rendement est assuré: prime, évaluation positive (éloges, louanges, remerciements), poste intéressant
 - donne un signal négatif lorsque le subordonné n'a pas atteint la performance attendue. La "punition" conditionnelle constitue un signal lancé par le leader pour que l'employé se ressaisisse ou modifie son comportement. La punition conditionnelle est efficace si

Fiches d'aide, Observation

le supérieur utilise ce moment d'évaluation négative pour clarifier ses attentes à l'égard du travailleur. A l'inverse, elle sera moins efficace lorsqu'elle se concrétise sous forme d'amende, de suspension de travail sans salaire, de perte du support des supérieurs...

2. La direction par exception se manifeste lorsque le leader

- contrôle continuellement la performance des employés, est très attentif aux erreurs commises, qu'il note et signale aux intéressés ; il cherche à dépister le risque d'erreur et intervient de préférence avant qu'elle ne survienne (direction par exception active)
- clarifie les normes, critique et blâme ses employés uniquement après que les erreurs soient commises et n'intervient que lorsqu'un problème grave survient ; il identifie alors le responsable qu'il sanctionne (direction par exception passive).

Le leadership transactionnel permet d'obtenir des **résultats à court terme**:

- Atteinte des objectifs
- Maintien de la production
- Satisfaction des travailleurs qui reçoivent les « récompenses » attendues

Toutefois, les conséquences de la direction par exception sont souvent désastreuses:

- Les réprimandes génèrent de l'anxiété qui peut dégénérer en culpabilité et en hostilité surtout chez les subordonnés très motivés qui sont constamment surchargés de travail ou stressés.

Un nouveau modèle de leadership se démarque des précédents et est proposé par Bass (1): le modèle du leadership transformationnel.

Le leadership transformationnel

Une caractéristique marquante du leadership transformationnel est l'énorme influence qu'exerce le leader sur les valeurs et les aspirations des subordonnés ainsi que sur la façon dont ils perçoivent leur travail.

Ce concept s'applique aux leaders qui incitent les subordonnés à se dépasser en les encourageant à dépasser leurs intérêts personnels au profit de ceux du groupe ou de l'unité.

Bass (2) identifie 3 types de comportements propres au leader transformationnel:

1. le charisme ou influence idéalisée se manifeste lorsque le leader

- adopte des comportements modèles
- fait ce qui est bien et non ce qui est pratique ou rentable, ou lorsqu'il rend les décisions plus transparentes en les motivant
- propose une vision, un idéal à suivre
- parvient à convaincre les subordonnés qu'ils peuvent dépasser les attentes formulées à leur égard
- manifeste de l'enthousiasme et de l'optimisme pour le travail
- par son comportement, suscite la fidélité, la confiance et le respect d'autrui.

2. la stimulation intellectuelle se manifeste lorsque le leader

- incite les subordonnés à se prendre en charge eux-mêmes, à rechercher de nouvelles manières de travailler ou de nouvelles façons d'aborder les problèmes
- demande aux subordonnés de mieux analyser une situation de travail (ex. « que risque-t-il d'arriver si nous faisons cela ?) ou de participer à la recherche de solutions (ex. « quelle solution envisagerais-tu ?).

3. l'appréciation individualisée se manifeste lorsque le leader

- traite chaque subordonné individuellement, en l'encadrant, en lui donnant des conseils et en lui montrant qu'il apprécie son travail

Fiches d'aide, Observation

- consacre du temps à informer ses subordonnés par des entretiens directs (face-à-face ou par téléphone) plutôt que sous forme de mémo ou de procédures écrites, de telle sorte que la communication à deux voies puisse s'établir au lieu d'une simple transmission d'informations.

Les **avantages** de ce type de leadership se manifestent dans les attitudes et comportements des subordonnés qui:

- se montrent plus innovants et créatifs
- se fixent des objectifs professionnels plus élevés
- déploient plus d'efforts que ce qui est attendu d'eux par l'organisation
- témoignent d'une plus grande satisfaction au travail et à l'égard de leur supérieur
- éprouvent un plus grand attachement à l'institution et à ses missions.

Ces résultats soulignent que le leadership transformationnel du supérieur provoque le développement d'attitudes positives au travail, car il n'est pas coercitif et n'inflige pas des punitions ou des souffrances au travail.

Le leadership transformationnel a prouvé son efficacité à long terme, en obtenant des résultats similaires auprès de travailleurs appartenant à des groupes professionnels très différents:

- Infirmières
- Enseignants
- Employés de banque
- Travailleurs du secteur industriel
- Professionnels en recherche et développement
- Responsables de vente
- Gestionnaires
- Étudiants universitaires
- Officiers de police
- Officiers de marine
- Militaires

Références

1. Bass BM. Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press, 1985, 230 p.
2. Bass BM. Theory of transformational leadership redux, Leadership Quarterly, 1995, 6, 463-478.
3. Bass BM. Does the transactional - transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?, American Psychologist, 1997, 52, 130-139.
4. Yukl G. Leadership in organizations (3rd ed.), Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1994.

Fiche 13 (Observation): Entretien de fonctionnement

• Introduction

Un entretien de fonctionnement est un entretien entre le supérieur fonctionnel et l'employé, au cours duquel peuvent être discutés tant les progrès vis-à-vis des objectifs, que les problèmes éventuels, la collaboration interne, l'ambiance, etc.

Cet entretien permet une mise au point régulière sur l'adaptation de la personne dans son environnement de travail, sur le soutien dont elle dispose, sur ses souhaits et intentions pour le futur. L'entretien permet aussi d'établir de nouveaux objectifs personnels et professionnels.

L'entretien de fonctionnement ne vise pas à émettre un jugement, mais à rendre un feedback constructif aux collaborateurs et à pointer les améliorations à apporter aux tâches, à la collaboration au sein de l'équipe, aux conditions de travail ou à la valorisation des compétences.

• L'entretien de fonctionnement comporte des avantages:

- Pour le collaborateur, l'entretien permet:
 - ✧ de savoir ce que son responsable pense de lui.
 - ✧ de mieux connaître l'organisation, son responsable et les objectifs qui lui sont fixés.
 - ✧ de discuter de son avenir et de ses perspectives de carrière.
 - ✧ de s'exprimer et d'être entendu dans un espace organisé.
- Pour le responsable, il permet:
 - ✧ de mieux connaître son collaborateur.
 - ✧ de mieux se faire connaître.
 - ✧ de rendre la tâche plus efficace, mieux connue, mieux abordée.
 - ✧ de mieux transmettre ses objectifs.

• Conditions pour bien réussir l'entretien

Le responsable doit veiller à organiser des entretiens de fonctionnement en respectant les règles suivantes:

1. Créer un environnement favorable pour les deux parties en présence (salle calme et chaises confortables, pas de position plus avantageuse pour le responsable...).
2. Maîtriser au préalable une méthode pour résoudre les malentendus et les conflits (technique de reformulation par exemple pour aider le collaborateur à s'exprimer en évitant de tomber dans une réaction émotionnelle).
3. Consacrer un temps suffisant à l'entretien et s'assurer de ne pas être interrompu.
4. Débuter l'entretien par le rappel de sa nature, de son objectif et de son déroulement en évoquant les avantages attendus. La discussion préliminaire doit être préparée: c'est au terme de cette étape que le collaborateur se forge une idée de ce qu'est l'entretien et de la manière dont va s'y investir son responsable. Cette entrée en matière permet au collaborateur de se positionner et au responsable de percevoir l'engagement ou la résistance du collaborateur.
5. Garder à l'esprit l'objectif et le fil conducteur de l'entretien afin de ne pas se laisser dévier. Se rappeler que l'entretien n'a pas pour objet de blâmer, de louer ou de calmer, mais d'améliorer la qualité et le rendement du travail professionnel et l'épanouissement que l'on peut y trouver.

Fiches d'aide, Observation

6. Partir d'une hypothèse positive (au moins aussi juste que son contraire et certainement plus efficace): le collaborateur cherche à améliorer son travail et son efficacité.
 7. Adopter une attitude d'écoute. Repérer les signes émis par le collaborateur lorsqu'il désire s'exprimer ; à ce moment, le laisser exprimer son point de vue sur la question en écoutant ses arguments.
 8. Avant de terminer l'entretien, s'assurer que
 - ✦ il a compris à fond et en totalité ce que le collaborateur avait à dire
 - ✦ le collaborateur a compris ce que le responsable avait à lui dire.
 9. Conclure l'entretien en récapitulant les accords conclus et en évaluant la manière dont l'entretien s'est déroulé. Les décisions d'actions sont actées.
- **Les questions clés à se poser pour favoriser les échanges durant l'entretien**
 - Pour le responsable:
 - ✦ Les orientations de l'entreprise, le projet de service ou d'établissement sont-ils clairement identifiés ?
 - ✦ Les activités du poste répondent-elles bien aux missions ? Sont-elles susceptibles d'évoluer ?
 - ✦ Quelles ont été les principales réalisations du travailleur ?
 - ✦ Les objectifs fixés ont-ils été compris, poursuivis, atteints ?
 - ✦ La contribution du travailleur au travail de l'équipe a-t-elle été satisfaisante ?
 - ✦ Les priorités du service sont-elles clairement perçues par le travailleur ?
 - ✦ Les formations suivies par le travailleur ont-elles été utilisées en situation de travail ?
 - ✦ Quelles perspectives d'évolution professionnelle sont envisageables pour les travailleurs évalués ?
 - Pour le collaborateur:
 - ✦ Les activités de mon poste sont-elles claires et suffisamment décrites, ainsi que mes missions ?
 - ✦ Quels sont mes points forts et mes points faibles à améliorer ?
 - ✦ Comment ai-je contribué au travail d'équipe ?
 - ✦ Mes conditions de travail me permettent-elles de répondre aux résultats attendus ?
 - ✦ Ai-je besoin de renforcer mes compétences dans tel ou tel domaine ?
 - ✦ Quels types d'objectifs sont envisageables pour la période à venir ?
 - ✦ Ai-je une expérience suffisamment large de ce poste pour envisager une autre fonction ?
 - ✦ Quels sont mes projets d'évolution professionnelle ?
 - **La conduite de l'entretien**

L'entretien de fonctionnement a une triple fonction:

 - ✦ Auto-analyse du fonctionnement du collaborateur par rapport à lui-même, à sa fonction, aux relations avec les collaborateurs et avec le supérieur
 - ✦ Aide et conseils par rapport aux problèmes soumis
 - ✦ Orientation de la carrière à court et à moyen termes
 - **Auto-analyse**

Le responsable représente l'entreprise pour rappeler un certain nombre de contraintes, d'impératifs, tirés de la nécessaire survie de l'entreprise, des exigences de la clientèle, du confort et des besoins des autres services et qui risquent parfois d'être oubliés.

 - ✦ Se focaliser sur les résultats sans attaquer le collaborateur.

Fiches d'aide, Observation

- ◇ Donner des exemples afin d'étudier des cas précis ; s'assurer que le collaborateur comprenne les concepts de la même façon.
- ◇ Analyser les causes afin d'améliorer le rendement et les conditions de travail des collaborateurs en permettant au collaborateur de s'exprimer en premier sur les causes qu'il incrimine.
- ◇ Arriver à des décisions correctives en parcourant toutes les solutions envisageables sans s'arrêter arbitrairement à la première proposition ni accepter toutes les suggestions du collaborateur.
- ◇ Etre opérationnel: rédiger un document reprenant de façon claire les objectifs, les décisions, les procédures à mettre en place, les résultats qui seront attendus.
- **Aide et conseils**

Le responsable prendra en compte les problèmes évoqués, au moment où ils sont évoqués pour indiquer qu'ils sont importants en soi et qu'on va les étudier de manière approfondie.

 - ◇ L'initiative appartient au collaborateur.
 - ◇ Le collaborateur adresse une demande, encore imprécise ; il conviendra de l'aider à y voir clair pour éviter, soit de lui refuser quelque chose qu'il faudrait lui accorder, soit de lui accorder quelque chose qui, finalement, ne lui apportera pas satisfaction.
 - ◇ Le collaborateur se contente d'exposer des plaintes, des malaises, des états d'âme. L'entretien est une opportunité pour le laisser s'exprimer et préciser ses doléances et difficultés.
 - ◇ Le collaborateur est découragé et demande une solution à un problème qu'il a identifié et qui ne relève pas de la bonne marche du service ; le responsable s'attache à donner des conseils sans formuler de solution.
 - ◇ Le collaborateur expose une difficulté et attend du responsable qu'il ratifie une décision qu'il a déjà prise.
- **Orientation**

L'orientation comprend deux aspects: la formation et l'entretien de carrière

 - ◇ La formation a trait aux opérations de formation, aux programmes de longue durée qui peuvent être sollicités par le collaborateur ou proposés par le responsable.
 - ◇ L'entretien de carrière débute en aidant le collaborateur à recenser objectivement ses points forts et ses points faibles. Il se poursuit en demandant au collaborateur de s'exprimer librement au sujet de son avenir ; il sera ainsi possible de percevoir ses aspirations, ses possibilités, les contraintes qui pèsent sur lui et les libertés dont il jouit. Cette étape nécessite aussi d'informer le collaborateur sur les exigences de tel ou tel poste qu'il a en vue.

L'entretien doit s'envisager comme une action qui appelle un suivi à deux niveaux

 - ◇ Au niveau individuel, qui a pour but de donner une conclusion effective à chaque entretien
 - ◇ Au niveau collectif, qui prend la forme d'une synthèse qui fait remonter les problèmes rencontrés pour l'ensemble d'une unité et suggérant les mesures à prendre face à ces problèmes.

● **Références**

1. Michel Fourneau et Alexis Kestermans. Les entretiens de fonctionnement (dossier du Centre pour la Formation et l'Intervention Psychosociologiques), CFIP, 1998.

Fiche 14 (Observation): Entretien d'évaluation

L'entretien d'évaluation est un entretien périodique **conduit par un responsable hiérarchique** qui organise et contrôle le travail de la personne évaluée.

- **L'objectif**

L'objectif poursuivi est de **dresser le bilan d'une période écoulée (3 mois, 6 mois, un an)** et de fixer des objectifs individuels dont les résultats pourront être mesurés de façon tangible, c'est-à-dire:

- de mesurer ou de contrôler les résultats des travailleurs au terme de la période écoulée en regard des connaissances, des aptitudes et attitudes définies par la description de fonction
- de relever les points forts (évolution et progrès réalisés pendant la période déterminée), les points à améliorer et les dysfonctionnements éventuels
- de faire le bilan des compétences mises en œuvre afin de déterminer si le collaborateur dispose des aptitudes minimales pour poursuivre la fonction pour laquelle il a été engagé

- **L'évaluation du personnel nécessite:**

- une définition des postes de l'entreprise (profil de fonction ou description de poste)
- une clarification des compétences nécessaires pour occuper ce poste (savoir-faire, expérience, savoir-être)
- la conception de grilles d'évaluation adéquates
Exemple: la politique de la société ABC consiste à harmoniser les méthodes d'analyse en comptabilité. Une assistante confirmée en comptabilité doit, dans cette entreprise, maîtriser la technique comptable. Dans la grille d'évaluation, la collaboratrice sera évaluée sur sa capacité à utiliser les documents communs de l'entreprise pour établir un bilan comptable.
- la révision des critères d'évaluation du travailleur d'une année à l'autre.
Exemple: lorsque l'employeur de l'entreprise ABC s'est assuré que l'assistante en comptabilité sait maîtriser la technique comptable lors de l'année N, les objectifs poursuivis pour l'année N+1 auront un niveau différent, par exemple la capacité à analyser un bilan comptable ou à faire évoluer les documents de travail de l'entreprise.

- **Le déroulement de l'entretien d'évaluation**

L'entretien d'évaluation se déroule idéalement selon la chronologie suivante

- Chaque évaluation nécessite une préparation avant l'entretien ; la grille d'évaluation doit être remise 15 jours avant la date d'évaluation au travailleur qui ainsi connaîtra les critères sur base desquels il sera évalué. Cette grille est discutée lors de l'entretien.
- À partir des objectifs définis lors de l'entretien de la période précédente, le nouvel entretien commence par un bilan de réalisation de ces objectifs, une discussion sur les écarts constatés, avant de fixer de nouveaux objectifs.
- Ensuite, le supérieur évalue les besoins en formation du travailleur pour développer telle ou telle compétence.
- Enfin, le supérieur assigne au travailleur de nouveaux objectifs qui l'impliquent véritablement.

- **Conditions d'un entretien d'évaluation efficace**

Pour être efficace, un entretien d'évaluation doit déboucher sur des engagements mutuels:

- En termes d'objectifs à atteindre: augmentation de la production ou du rendement des travailleurs, amélioration de la collaboration entre services, acquisition de nouvelles compétences
- En termes de moyens à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs: formation continue, coaching, embauche supplémentaire, investissements, redéploiement des tâches, etc.

Les autres formes d'entretien d'évaluation

Outre l'entretien d'évaluation classique, des variantes peuvent être utilisées en entreprise, telles que l'auto-évaluation, le 360° ou l'entretien collectif. Ces méthodes varient selon l'objectif poursuivi, leurs avantages et inconvénients respectifs et les suites données à la procédure.

- **L'auto-évaluation**

- **Principe**

L'auto-évaluation n'est pas systématique dans les entreprises. Elle peut accompagner l'évaluation. La méthode est d'ailleurs similaire, à travers un questionnaire ou un formulaire rempli cette fois par l'évalué. Ce document est avant tout un guide ouvert pour se poser les bonnes questions avant une rencontre avec le supérieur direct.

- **Pour qui ?**

L'auto-évaluation peut être effectuée dans les entreprises de toutes les tailles et de tous les secteurs, quel que soit le poste ou la fonction. L'évalué doit toutefois avoir un minimum d'historique dans l'entreprise.

- **Avantages**

- ✦ L'auto-évaluation permet à l'évalué de se préparer à l'entretien et de réfléchir à son argumentation.
- ✦ Menée en parallèle avec une évaluation classique, l'auto-évaluation permet de comparer la perception du manager à celle du travailleur.
- ✦ L'auto-évaluation implique le salarié dans le processus d'évaluation.

- **Inconvénients**

- ✦ Le document produit peut être archivé. L'évalué est donc susceptible de s'auto-censurer dans ses propos. Dans ce sens, c'est un exercice de communication plus que d'expression libre.
- ✦ Si le document ne parcourt pas au travers de ses questions les problématiques attendues par les travailleurs, l'exercice peut être perçu négativement.

- **Et après ?**

L'auto-évaluation est généralement comparée à l'évaluation effectuée par le manager. Les décalages observés entre les deux versions sont abordés lors de l'entretien individuel.

- **Le 360°**

- **Principe**

En règle générale, le travailleur est évalué par lui-même, puis par ses collaborateurs et son supérieur direct. Cette évaluation s'effectue à partir d'un formulaire, de 40 à 120 questions, distribué au maximum à une vingtaine de personnes. Cette méthode se décline aussi en 180° (plus restreint) ou 540°, qui implique alors les clients et fournisseurs. Il s'agit donc d'une démarche engageante, tant pour l'évalué que pour l'entreprise.

- **Pour qui ?**

Le 360° est applicable dans toutes les entreprises. Il s'adresse aux managers, cadres, responsables de projet et parfois aux agents de maîtrise. Pour être pertinent, l'évalué doit avoir 1 à 2 ans de présence dans l'entreprise.
- **Avantages**
 - ✦ L'évaluation par l'entourage est anonyme.
 - ✦ Le remplissage du questionnaire prend 30 minutes à 1 heure.
 - ✦ Le 360° est une photographie complète de la réalité perçue par l'entourage.
 - ✦ Le 360° est réalisable pour des compétences précises.
- **Inconvénients**
 - ✦ Il faut s'assurer de la disponibilité de toutes les personnes impliquées.
 - ✦ Les réponses sont parfois subjectives, ne reflétant pas forcément la vérité.
 - ✦ La qualité du rapport de restitution doit être fiable et exploitable pour que la démarche soit fructueuse.
 - ✦ La réelle implication des évalués nécessite celle de la direction.
 - ✦ Les coûts liés au matériel (questionnaire et édition du rapport) et au consultant (compter au minimum une journée).
- **Et après ?**

La restitution par un consultant, un coach ou un psychologue est faite sous forme de graphique, de débriefing et de discussions. La démarche ouvre le plus souvent sur un plan de formation ou de coaching. Un entretien avec le responsable des ressources humaines peut également avoir lieu avec l'accord de l'évalué.
- **L'entretien collectif**
 - **Principe**

L'entretien collectif est rare et toujours précédé ou suivi par un entretien individuel. Il nécessite plus de temps que l'entretien individuel et une organisation plus complexe du point de vue de la disponibilité de chacun.
 - **Pour qui ?**

L'évaluation collective au travers d'un entretien collectif est envisageable dans le cadre d'un projet ou pour une équipe autonome de travail.
 - **Avantages**
 - ✦ Faire le point collectivement sur le fonctionnement et la performance d'une équipe, la gestion d'un projet.
 - ✦ L'intérêt peut être de juger de la cohésion d'une équipe ou d'un groupe.
 - **Inconvénients**
 - ✦ L'exercice est relativement "sportif".
 - ✦ Tout ne peut pas être dit à cette occasion.
 - ✦ Singulariser un individu est difficile dans ce contexte
 - **Et après ?**

L'entretien collectif est en général suivi d'un entretien individuel afin d'aborder des points plus précis.

Différences entre l'entretien d'évaluation et l'entretien de fonctionnement

	Entretien d'évaluation	Entretien de fonctionnement
Aspect temporel	L'entretien est ciblé sur les réalisations passées	L'entretien est dirigé vers l'avenir et les améliorations à envisager
Relation de pouvoir	L'entretien s'inscrit dans la relation hiérarchique claire entre un supérieur et un subordonné	L'entretien s'inscrit dans les relations de collaboration qui s'instaurent dans le travail
Responsabilité	La responsabilité de l'entretien revient au supérieur direct qui entretient une communication unilatérale du haut vers le bas	La responsabilité de l'entretien est partagée entre les deux personnes qui instaurent une communication horizontale
Attitude du travailleur	La personne évaluée peut adopter une attitude défensive	La conduite de l'entretien sans jugement permet au travailleur de se montrer pro-actif
Cible de l'entretien	L'entretien et le guide d'évaluation sont conçus pour évaluer les réalisations du travailleur et l'atteinte des objectifs fixés	L'entretien est ciblé sur le travailleur et son adaptation à l'environnement de travail
Risques	Sur la défensive, le travailleur évalué peut répondre de façon très fermée « oui, mais... » sans accepter l'évaluation ni se remettre en question	En confiance, le travailleur est enclin à proposer des solutions aux problèmes qu'il a énoncés, qui, aux yeux de son supérieur, peuvent ne pas être adéquates
Rôle	Le supérieur joue le rôle de juge qui énonce un jugement sur le travailleur	Le supérieur assure un rôle de coach qui envisage avec le travailleur les obstacles à surmonter pour obtenir un meilleur fonctionnement

Fiche 15 (Observation): Discrimination au travail

Le texte de cette fiche provient du site du SPF emploi, Travail et Concertation sociale:
www.emploi.belgique.be.

1. Discrimination

- La discrimination est prohibée dans le cadre des relations de travail au sens large, tant dans le secteur public que dans le secteur privé.
- La loi s'applique à toutes les étapes d'un parcours professionnel, depuis les critères de sélection et de recrutement jusqu'aux conditions de rémunération, de promotion, de licenciement.
- Par discrimination, on entend toute différence de traitement fondée notamment sur le sexe, une prétendue race, la couleur, l'ascendance, l'origine nationale ou ethnique, l'orientation sexuelle, la conviction religieuse ou philosophique, l'état de santé, un handicap... et ce, sans qu'il y ait une justification objective et raisonnable.
- La discrimination peut être directe ou indirecte. Elle est directe, lorsqu'une différence de traitement manque de justification objective et raisonnable. Elle est indirecte lorsqu'une différence de traitement apparemment neutre produit des effets identiques à ceux de la discrimination directe.
- L'incitation à la discrimination est également considérée comme une discrimination. Dans certains cas, en matière d'emploi, l'employeur pourra justifier une différence de traitement notamment si elle constitue une exigence professionnelle essentielle et déterminante en raison de la nature de l'activité ou des conditions de son exercice.

2. Protection du travailleur

- Les victimes de discrimination ne doivent pas craindre d'exposer leur situation de peur de représailles professionnelles. En effet, les travailleurs jouissent d'une protection contre le licenciement. L'employeur ne peut pas mettre fin à leur relation de travail ou modifier de façon unilatérale les conditions de travail du travailleur qui a déposé une plainte motivée auprès de l'inspection du travail ou qui a intenté une action en justice (sauf pour des motifs étrangers à cette plainte ou action).

3. Recours possibles

- Le travailleur peut s'adresser directement au Contrôle des lois sociales. Les inspecteurs sont habilités à entamer une procédure de conciliation afin de mettre fin à la discrimination. Si l'employeur refuse d'y mettre fin, les inspecteurs peuvent, dans les cas graves et flagrants, dresser un procès-verbal. Ils sont également habilités à établir un rapport décrivant les faits. Le tribunal du travail peut réclamer ce document.
- Le Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme est à la disposition des personnes victimes ou témoins d'actes de discriminations. Une équipe de spécialistes peut informer, analyser les situations, orienter vers les services existants, recueillir une plainte, proposer une médiation ou le cas échéant, envisager une action en justice.

4. Promotion de la diversité au travail

- La discrimination est néfaste au bon fonctionnement des entreprises. Elle naît souvent de préjugés et de stéréotypes. Pour lutter contre ceux-ci et ainsi prévenir les discriminations, de plus en plus d'entreprises et d'employeurs, tant publics que privés mettent en place des politiques de ressources humaines qui tendent à refléter au mieux la diversité de la société. Ces plans de diversité couvrent plusieurs aspects et prennent différentes formes: actions en matière de sélection et de recrutement, codes de bonne pratiques, chartes, guichets d'information, actions ciblées vers la clientèle.