

# Chapitre 4



L'évolution du monde du travail et le  
stress professionnel

# Structure du cours

---

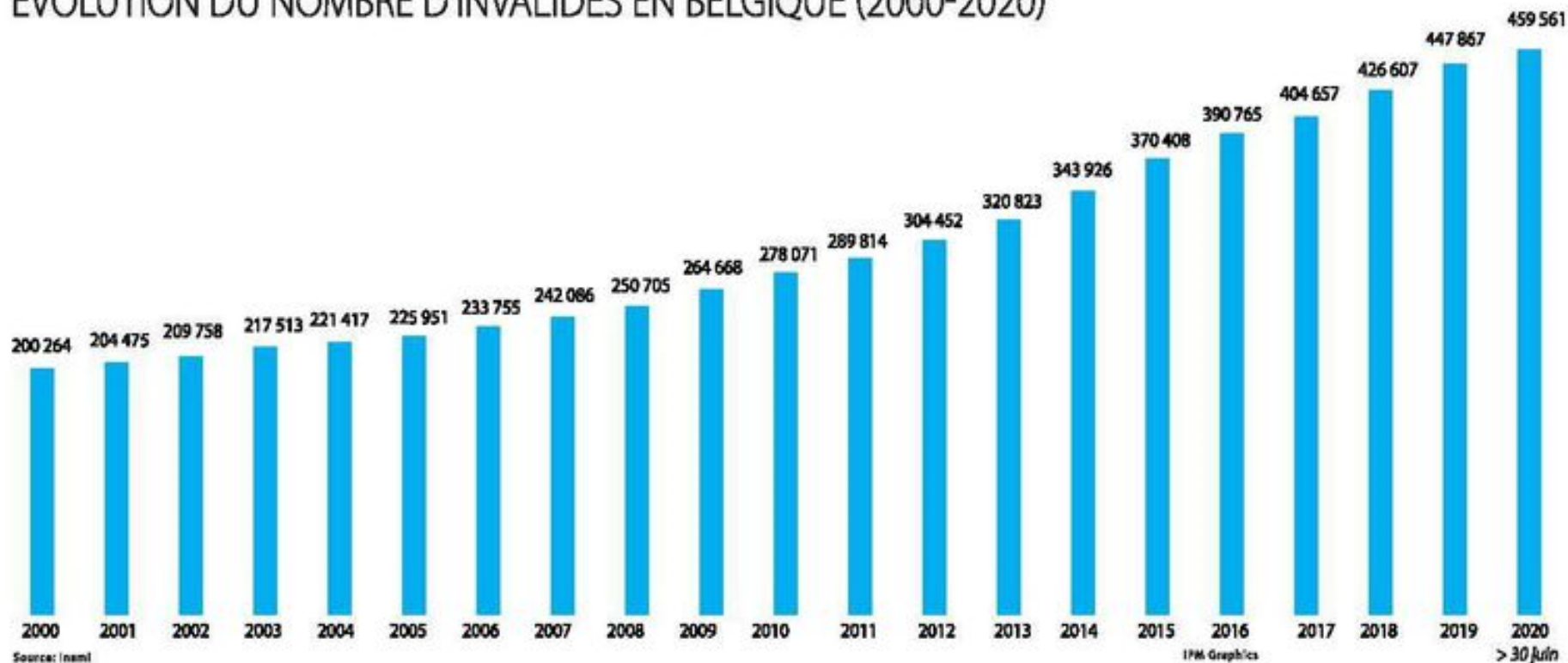
- (1) Contexte en sécurité sociale
- (2) Contexte du monde du travail
- (3) Evolution du monde du travail
- (4) Risques émergents au niveau des conditions de travail
- (5) Des perceptions de l'individu à la réaction de stress
- (6) Conséquences pour la santé des travailleurs
- (7) Conséquences pour l'entreprise
- (8) Modèles actuels de stress au travail

# 1. Contexte en sécurité sociale

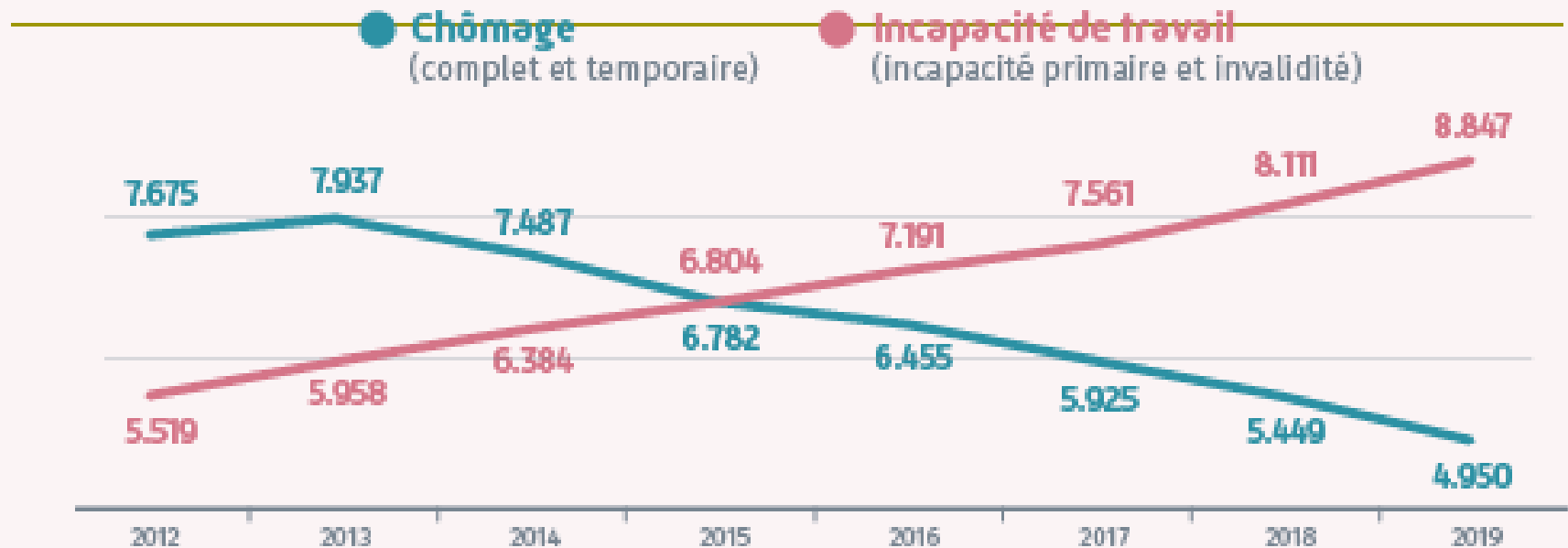


# Augmentation de l'invalidité

ÉVOLUTION DU NOMBRE D'INVALIDES EN BELGIQUE (2000-2020)



## La notion des vases communicants expliquée en quelques mots en millions d'€



Quand on durcit les règles dans les régimes de (pré)pension ou de chômage, on augmente le nombre de personnes susceptibles de toucher une indemnité d'incapacité de travail ou on allonge la période durant laquelle elles en bénéficieront : à ce titre nous pouvons citer les politiques d'activation des chômeurs, l'accentuation de la dégressivité des allocations de chômage, l'accès réduit à la prépension avec notamment le Pacte des générations...).

## 2. Contexte du monde du travail




# Contexte du monde du travail

---


Changement majeur de système socio-économique



Impact sur le fonctionnement de l'entreprise



Vécu quotidien de risques psychosociaux des travailleurs



Augmentation du nombre d'invalides souffrant de troubles psychiques (stress, burnout, désengagement) et de maladies du système locomoteur et du tissu conjonctif (= 2 causes principales de l'invalidité)

# Qualité de l'emploi en Belgique (Eurofound 2016)

Quel est votre état de santé en général ? (%)		
	2010	2015
Très bon	30,7	27,8
Bon	51,8	51,9
Assez bon	15,7	17
Mauvais	1,4	2,6
Très mauvais	0,3	0,7

Votre santé ou votre sécurité sont-elles menacées à cause de votre travail? (%)		
	2010	2015
Oui	22,4	25,2
Non	77,6	74,8

Votre travail affecte-t-il votre santé ? (%)		
	2010	2015
Oui, principalement +	8,3	10,8
Oui, principalement -	21,7	29,7
Non	70	59,5

Bien-être psychologique positif (%)		
	2010	2015
Médiocre	15,5	16,9
Elevé	84,5	83,1

Adéquation entre horaires de travail et vie privée (%)	
Très bonne	35,2
Bonne	50,4
Pas très bonne	11,1
Pas bonne du tout	3,3

Rapport Eurofound 2016 (données belges 2015) :

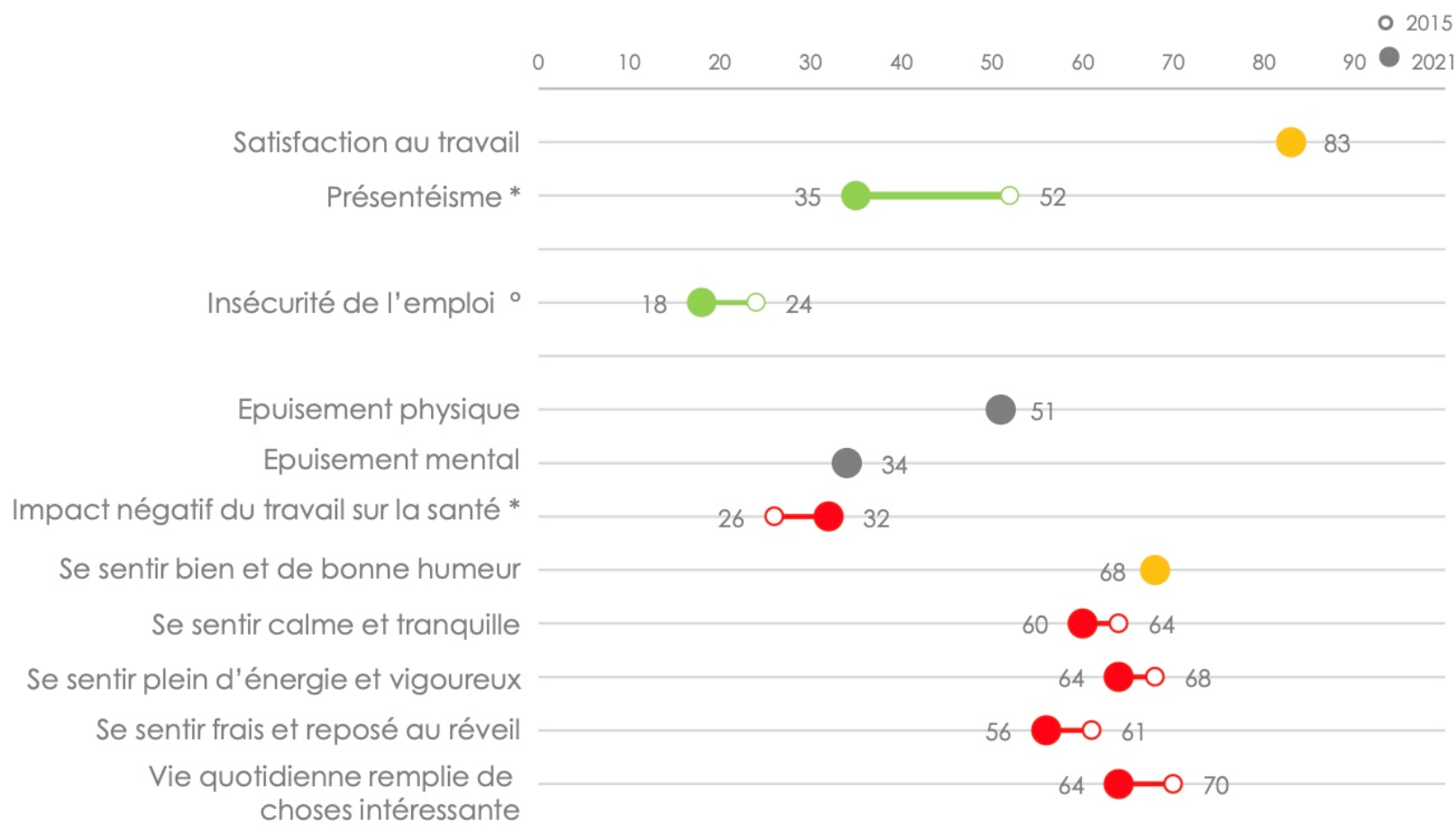
<http://www.emploi.belgique.be/moduleDefault.aspx?id=44596>



% travailleurs rapportant chaque symptôme individuel		
	2010	2015
Maux de dos	44,7	44,1
Douleurs musculaires (membres supérieurs)	41,2	43,9
Maux de tête	37,8	33,2
Fatigue	34,6	37,5
Douleurs musculaires (membres inférieurs)	27,5	27,5
Blessures	13,4	9,5
Troubles de l'audition	9	7,9
Dépression ou Angoisse	8,7	14,6
Problèmes cutanés	7,7	7,2

% travailleurs rapportant des troubles du sommeil			
	Difficulté à s'endormir	Réveils fréquents durant la nuit	Réveil avec un sentiment d'épuisement et de fatigue
Tous les jours	7,8	11,2	7,3
Plusieurs fois/semaine	11,4	15,1	12,2
Plusieurs fois/mois	13	13,8	14
Peu souvent/jamais	67,9	59,9	66,5

**Figure 3. Bien-être psychologique et santé des salariés en 2015 et 2021, score entre 0 et 100**



Note : Une ligne verte indique une amélioration de la situation du travailleur entre 2015 et 2021, une ligne rouge une diminution, un point orange une stagnation. Un score de 100 indique « toujours », un score de 0 signifie « jamais ». Pour les caractéristiques indiquées par le symbole « \* », le chiffre représente le pourcentage de répondants concernés. Pour l'insécurité de l'emploi (°) l'échelle est 0 pour « pas du tout d'accord » et 100 pour « tout à fait d'accord ».

Source EWCS 2015 et 2021 (d'après les calculs de HIVA)

# 3. Evolution du monde du travail



- **Intensification du travail**
- **Révolution numérique/Digitalisation/Industrie 4.0**
- **Nouvelles formes d'organisation du travail**
- **Nouvelles formes d'emploi**

# Intensification du travail en Europe

---

- Restructurations/downsizing
- Changements technologiques
- Allongement du cadre traditionnel des 9 heures de travail
- Cadences et charge de travail, contraintes temporelles
- Augmentation de la sous-traitance
- Présence d'un secteur principalement tertiaire
- Augmentation des temps partiels, du travail temporaire
- Féminisation de la force de travail
- Force de travail vieillissante...

# Evolution du monde du travail : illustration

---

## Extrait de 'La mise à mort du travail'

Une série documentaire de Jean-Robert Viallet  
Sur une idée de Christophe Nick

### **Partie 1 – La destruction**

Dans un monde où l'économie n'est plus au service de l'homme mais l'homme au service de l'économie, les objectifs de productivité et les méthodes de management poussent les salariés jusqu'au bout de leurs limites. Jamais maladies, accidents du travail, souffrances physiques et psychologiques n'ont atteint un tel niveau. Les histoires d'hommes et de femmes que nous rencontrons chez les psychologues ou les médecins du travail, à l'Inspection du Travail ou au conseil de prud'hommes nous révèlent combien il est urgent de repenser l'organisation du travail.

# Changements dans le monde du travail

---

De nombreux auteurs comprennent la montée du stress et du burnout comme le prix à payer pour un accroissement maximal de la performance des outils de production.

Trois facteurs génériques ont transformé le monde du travail au cours des dernières décennies:

- (1) **une tension accrue** (complexité des investissements technologiques, vitesse des installations, gestion accrue des paramètres de production)
- (2) **une recherche de flexibilité maximale des organisations** (NFOT, NFE, télétravail, entreprises virtuelles, emplois atypiques)
- (3) **une vulnérabilité par rapport au travail** (e.g. travailleurs âgés, jeunes –et de surcroît sous-qualifiés, femmes)

# Révolution numérique/Digitalisation/Industrie 4.0

---

## Usine du futur (groupe PSA)

<https://www.youtube.com/watch?v=igW-MyX7PkI>

## Industrie 4.0

<https://www.youtube.com/watch?v=yXpKQT5x0b4>

## Révolution numérique

# Nouvelles formes d'organisation du travail

## Video - Entreprise libérée

---

Getz et Carney (2012) ont théorisé **des pratiques et des concepts observés dans de nombreuses entreprises.**

- Laisser les salariés prendre des initiatives individuelles plutôt que de leur imposer des directives suivies de contrôles avec comme **postulat de base un climat de confiance et de reconnaissance des collaborateurs** dans lequel leurs compétences peuvent pleinement s'exprimer, si et seulement si, une liberté totale leur est accordée.
- Le système hiérarchique classique est **remplacé par une structure plate où les collaborateurs s'auto-dirigent.**
- Définies collectivement pour encadrer le fonctionnement de la structure, **des règles garantissent l'espace de liberté de chacun.** L'autonomie est placée au coeur du système managérial. En effet, les salariés sont libres d'organiser eux-mêmes leur temps de travail, fixer leurs objectifs personnels...



# Nouvelles formes d'organisation du travail

NWOW (New World of Work) : AXA, Getronics

---



# L'expérience AXA

Our integral and holistic approach to NWOW

- Steering on results & achievement in an environment of trust
- **Autonomy**
- Responsibility

**BEHAVIOR**



**A** nywhere  
nytime  
nyhow

- Teleworking for all
- Nobody have their own office (0,6 / 0,7 sharing ratio)
- Activity Based Desksharing

**BRICKS**

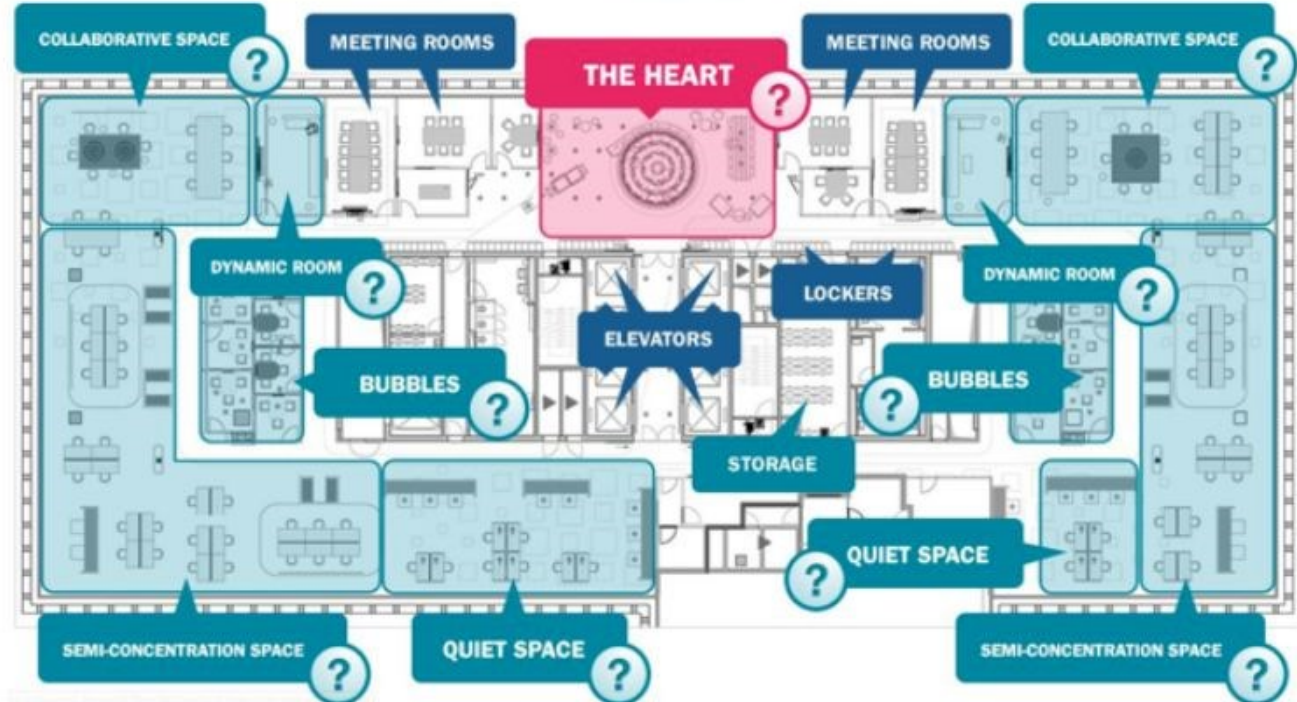
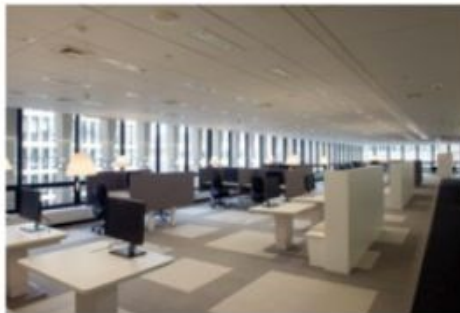
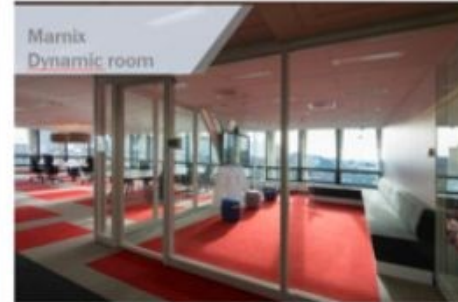


- Paperless
- Virtual collaboration tools
- Up to date technology
- Need for training !

**BYTES**



# L'expérience AXA





# Nouvelles formes d'emploi

---

Perturbation des modèles traditionnels d'emploi à temps plein

- Émergence de nouvelles formes d'emploi résultant de l'économie collaborative (économie de l'ubérisation)
- Cumul de plusieurs emplois : « moonlighters », « multiple job holding », « flexi-jobs »
- Connection de l'offre et la demande → travail et/ou revenus supplémentaires pour les employés, les sans-emploi et les retraités e.g., Uber, Airbnb, List-minut, Deliveroo, Menu next door, Frizbiz, ....

[Video Deliveroo](https://www.rtbef.be/auvio/detail_vis-ma-vie-de-livreur-les-conditions-de-travail-chez-deliveroo?id=2239430)

[https://www.rtbef.be/auvio/detail\\_vis-ma-vie-de-livreur-les-conditions-de-travail-chez-deliveroo?id=2239430](https://www.rtbef.be/auvio/detail_vis-ma-vie-de-livreur-les-conditions-de-travail-chez-deliveroo?id=2239430)

# Nouvelles formes d'emploi



- Coworking (espace de travail à vocation collaborative)

- ✓ Pratique, qui consiste au départ à partager un lieu de travail avec d'autres travailleurs - indépendants et salariés -, des créateurs d'entreprises, des demandeurs d'emploi ou des étudiants, mais qui répond aussi à une évolution des outils technologiques



- ✓ Le coworker travaille dans un environnement partagé, mais il apprend aussi. Il se forme grâce à des conférenciers extérieurs. Il est aussi connecté aux autres utilisateurs de manière à partager, échanger et collaborer. La collaboration n'est pas obligatoire. Mais en règle générale, chacun apporte sa compétence et partage ce qui le motive. Du coup, il arrive bien souvent que de nouveaux projets émergent et débouchent sur des contrats.

# Nouvelles formes d'emploi (Eurofound, 2015)

---

- le partage des employés (« employee sharing »)
- le partage d'emplois (« job sharing »)
- la gestion intérimaire (« interim management »)
- le travail occasionnel (« casual work »): l'employeur a recours à ses employés en fonction de la demande des clients
- le travail mobile basé sur les technologies de l'information et de la communication (« ICT-based mobile work »): travailler à partir de n'importe quel endroit à tout moment grâce aux NTIC
- le travail rémunéré via des bons (« voucher-based work »)
- le travail portfolio (« portfolio work »): des travailleurs indépendants travaillent pour un grand nombre de clients
- la mise en contact entre les employeurs et les employés grâce à une plate-forme en ligne (« crowd employment »)
- l'emploi collaboratif (« collaborative employment »)

# Conséquences de l'évolution du monde du travail

---

Il faut être particulièrement prudent au niveau :

- De la flexibilité imposée
- De l'insécurité d'emploi
- De la rémunération
- De la protection sociale
- Des opportunités de développement
- De l'accès limité à une politique RH (e.g. opportunités de développement)
- De l'intensification du travail
- Du temps de travail
- Du contenu du travail
- De la frontière vie privée-vie professionnelle
- De l'isolement social et professionnel
- De la sécurité et santé au travail

→ Effets + et - variables selon le type de NFOT et NFE

# L'IA et les algorithmes au travail

---

## Principales applications de l'IA en entreprise

1. **Recrutement** : Analyse des CV/évaluation des candidats, mais risques de biais discriminatoires.
1. **Surveillance et management algorithmique** :
  - Suivi des activités des employés (clics, mails, temps de travail).
  - Risque accru avec le **télétravail** (pression, atteinte à la vie privée).
  - Plateformes (Uber, Deliveroo) : notation automatique pouvant entraîner des exclusions injustifiées.
2. **Automatisation et technologies intelligentes** :
  - **Cobots** (robots collaboratifs) : améliorent la productivité sans remplacer totalement l'humain.
  - **Technologies portables** : suivi en temps réel des performances et de la santé, mais risques de **surveillance excessive**.



# L'IA et les algorithmes au travail

---

✅ **Avantages** : réduction de la pénibilité, meilleure prévention des risques.

⚠️ **Risques** : stress, dépendance aux machines, perte de créativité et d'autonomie.

## ⚖️ **Réglementation et protection des travailleurs**


- **RGPD (Europe)** : Encadre l'usage des données personnelles, mais ne couvre pas entièrement les défis de l'IA.
- **Conventions collectives en Belgique** :
  - **CCT n°39** : obligation d'informer et consulter les travailleurs avant l'introduction de nouvelles technologies.
  - **CCT n°68 et n°81** : encadrement de la surveillance (caméras, communications électroniques).
- **Législation sur le bien-être au travail** : impose une évaluation des impacts des technologies sur la santé.

# L'IA et les algorithmes au travail

---

## Vers une IA plus transparente et équitable

1. **Accès et contrôle des données** : les employés doivent savoir quelles données sont collectées et comment elles sont utilisées.
2. **Transparence des algorithmes** : les décisions prises par l'IA doivent être explicables.
3. **Éviter les biais** : mise en place d'**audits IA** et possibilité de contester les décisions automatisées.
4. **Adapter la réglementation** : renforcer l'application des lois existantes et les adapter aux nouvelles technologies.

 **Conclusion** : L'IA apporte des bénéfices, mais une **utilisation non contrôlée peut nuire au bien-être des travailleurs**. Une régulation plus stricte et une **meilleure implication des employés** sont essentielles pour un usage éthique et équilibré des algorithmes dans le monde du travail.

## **4. Risques émergents au niveau des conditions de travail**



# Notion de risque psychosocial (RPS)

---

- Un collège d'experts (DARES, France) sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail (2009) a identifié 6 indicateurs de facteurs de RPS :
  - 1. Exigences au travail
  - 2. Exigences émotionnelles
  - 3. Autonomie – marges de manœuvre
  - 4. Rapports sociaux, relations au travail
  - 5. Conflits de valeur
  - 6. Insécurité d'emploi



# Notion de risque psychosocial (RPS)

---

## 1. Exigences au travail

- ❑ Quantité de travail
- ❑ Pression temporelle
- ❑ Complexité du travail
- ❑ Difficultés de conciliation travail/hors travail
- ❑ Cadences, rythmes de travail
- ❑ Interruptions dans le travail
- ❑ Urgences



# Notion de risque psychosocial (RPS)

---

## 2. Exigences émotionnelles

- ❑ Relations au public
- ❑ Empathie, contact avec la souffrance
- ❑ Tensions avec le public
- ❑ Devoir cacher ses émotions
- ❑ Peur au travail



# Notion de risque psychosocial (RPS)

---

## **3. Autonomie – Marges de manoeuvre**

- ❑ Autonomie procédurale
- ❑ Prévisibilité du travail
- ❑ Utilisation et développement des compétences
- ❑ Participation, représentation
- ❑ Clarté des tâches et des responsabilités

# Notion de risque psychosocial (RPS)

---

## 4. Rapports sociaux – Relations au travail

- ❑ Soutien social au travail
- ❑ Violence au travail
- ❑ Reconnaissance des efforts
- ❑ Leadership
- ❑ Équité, justice





# Notion de risque psychosocial (RPS)

---

## Selon la législation belge (réglementation 2014)

- ❑ Probabilité pour un ou plusieurs travailleurs

- ❑ Dommages psychiques

Pouvant s'accompagner d'un dommage physique

- ❑ Exposition à des composantes de :

- organisation du travail,
- contenu du travail,
- conditions de travail,
- conditions de vie au travail,
- relations interpersonnelles au travail

- > qui comportent objectivement un danger

- > sur lesquelles l'employeur a un impact

# Notion de risque psychosocial (RPS)

---

## Origine des dangers (réglementation 2014)

- **Organisation du travail:**

structure de l'organisation-procédures de travail – répartition des tâches  
collaboration entre les services-outils de gestion -style de management- politiques  
générales ...

- **Conditions de travail** (= modalités d'exécution de la relation de travail):

types de contrats-types d'horaire-procédures d'évaluation- plans de formation-  
gestion des carrières, ...

- **Contenu du travail** (= tâche des travailleurs) :

nature du travail – complexité des tâches – variation des tâches – intensité du travail-  
travail en contact avec tiers- charge émotionnelle – charge mentale- charge  
physique,...

- **Conditions de vie au travail** (= environnement physique):

Aménagement des lieux de travail, équipements de travail, facteurs d'environnement,  
substances utilisées, positions de travail,...

- **Relations de travail** (= rapports sociaux) :

collègues, LH, relations intergroupes, communication...

## **5. Des perceptions de l'individu à la réaction de stress**



# Définition du stress (Hansez & De Keyser, 1996)

---

Nous concevons le stress dans la sphère du travail comme

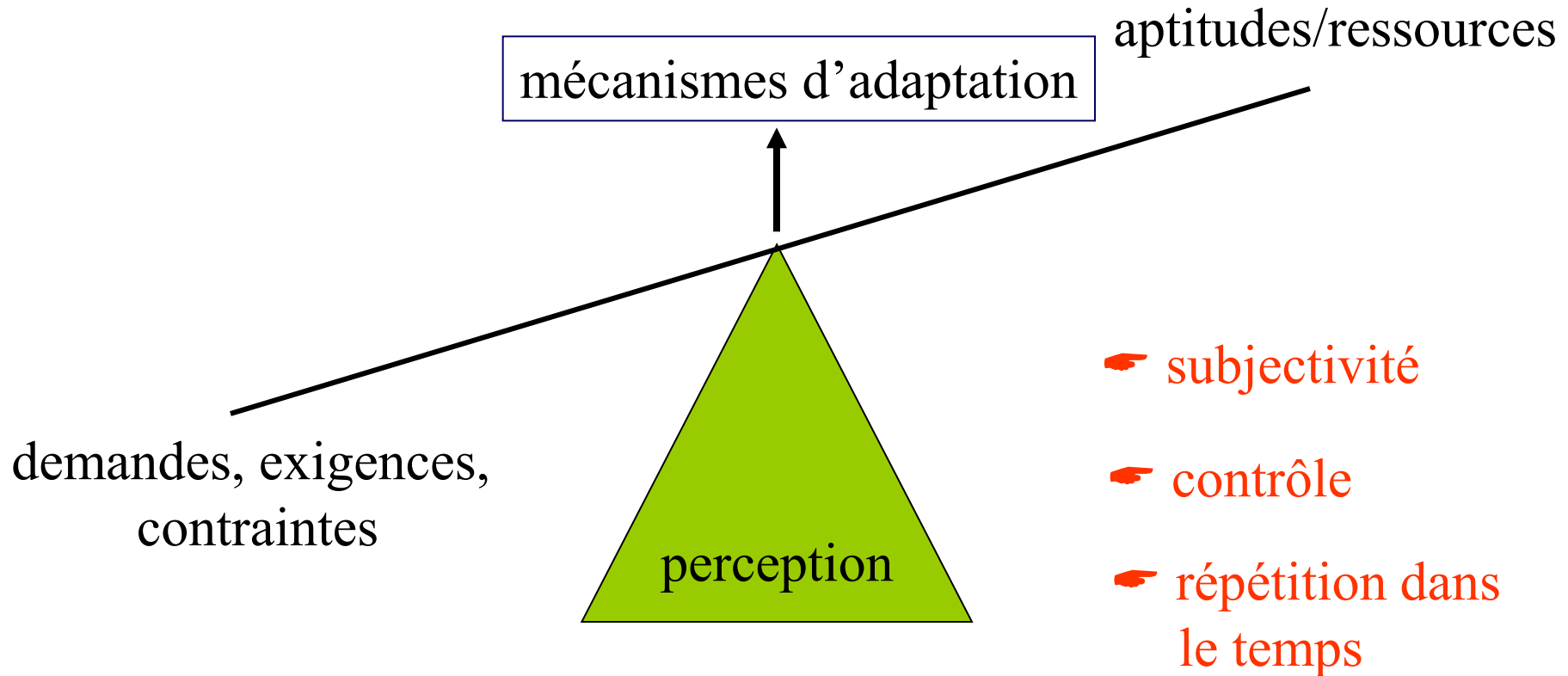
**une réponse du travailleur devant des exigences de la situation pour lesquelles il doute de disposer des ressources nécessaires et auxquelles il estime devoir faire face**

Cette définition insiste sur

- l'évaluation subjective des ressources
- sur l'implication du travailleur
- sur l'incertitude de l'issue, comportant une probabilité d'échec
- directement liée à la notion de contrôle

# Le stress comme processus

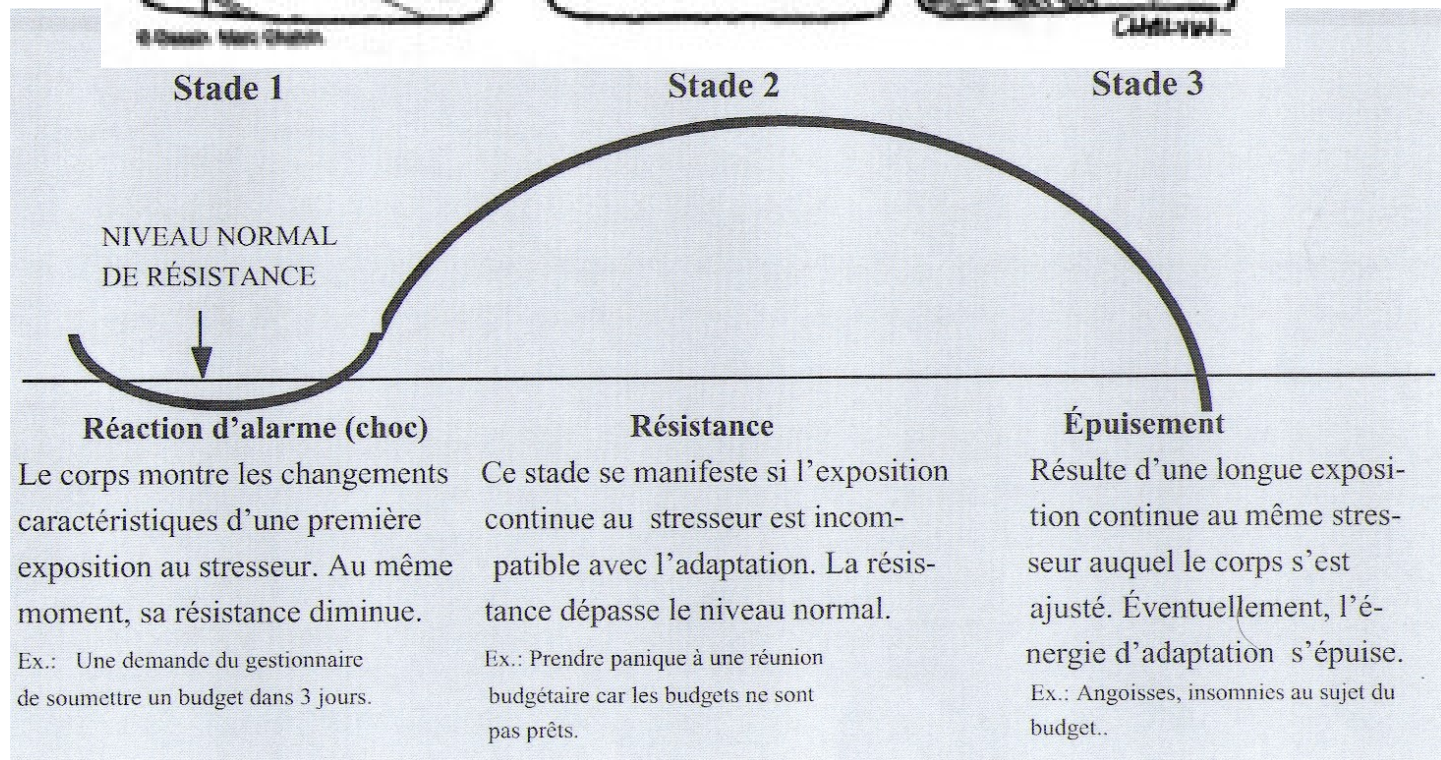
---



# Modèle général d'adaptation au stress de Hans Selye



**Stress :**  
Un phénomène  
d'adaptation rendu  
nécessaire par  
l'environnement



# Symptômes du stress

---

**Symptômes psychologiques de stress** : Sentiments (irréels) d'angoisse, mécontentement, apathie, défaillance de la mémoire, troubles de la concentration, ne plus pouvoir penser correctement, troubles du sommeil, émotivité rapide, se tourmenter...

**Symptômes comportementaux de stress** : Comportement emporté, changements soudains de productivité, agitation, se plaindre beaucoup, comportement de panique, commettre des erreurs ou des accidents, consommation accrue de médicaments, consommation accrue de tabac, d'alcool...

**Symptômes physiologiques de stress** : Rythme cardiaque accéléré, respiration plus rapide, plus superficielle, perte ou diminution de l'appétit, bouche sèche, maux de tête et migraines, maux d'estomac, crispation musculaire, douleurs au cou et à la nuque, troubles de la vision, augmentation de la pression sanguine, de la sécrétion d'adrénaline, de la sécrétion de cortisol.

## **7. Conséquences pour la santé des travailleurs**





# Conséquences du stress

---

- Epuisement professionnel ou burnout (voir partim 2 de ce chapitre)
- Troubles musculo-squelettiques
- Diminution de la résistance aux maladies
- Hypertension
- Maladies cardio-vasculaires
- Ulcères
- Cancers
- Diminution du rendement et de la satisfaction personnelle

## 8. Conséquences pour l'entreprise



# Conséquences au niveau de l'équipe

---

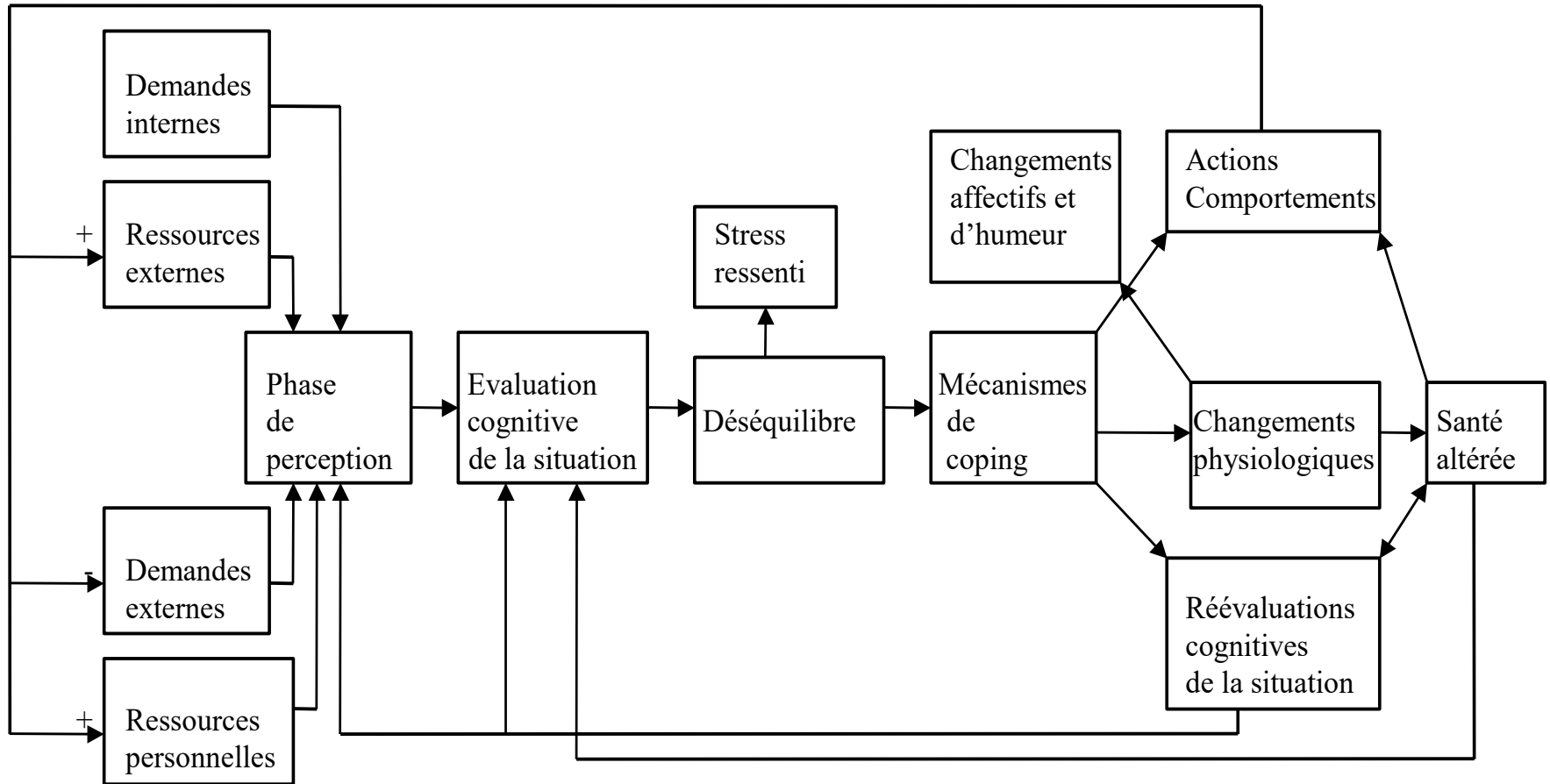
- Diminution de la productivité de groupe
- Diminution de la qualité des produits
- Problèmes relationnels ou conflits, voire discriminations
- Problèmes de fonctionnement
- Avis contradictoires
- Pas de place pour l'ajustement mutuel
- Harcèlement moral

# Conséquences au niveau de l'entreprise

---

- ❑ Absentéisme accru avec des problèmes de remplacement et des effectifs incomplets, entraînant une augmentation de la charge de travail, avec un risque supplémentaire de stress et de burnout (cercle vicieux)
- ❑ Plus grande rotation du personnel :
  - le personnel provisoire peut être moins impliqué
  - de plus grands investissements dans la formation du nouveau personnel
- ❑ Sentiments d'infériorité diminuant le dynamisme de l'entreprise.
- ❑ Structures de contrôle onéreuses

# Modèle transactionnel du stress



Mackay &amp; Cooper, 1987

# Evaluation de la situation (appraisal)

---

## 1. Evaluation primaire ‘Est-ce que je suis en danger?’

Si évaluée comme stressante :

- dommage déjà occasionné
- menace d'un dommage ou d'une perte
- challenge

## 2. Evaluation secondaire ‘Que puis-je faire face à cette situation?’

**3. Réévaluation :** Changement dans l'évaluation initiale (apport nouveau d'information...)

# Stratégies d'adaptation

---

## Définition :

Efforts cognitifs et comportementaux en évolution constante et développés dans le but de maîtriser des demandes internes et/ou externes qui sont évaluées comme excédant les ressources de l'individu (Lazarus et Folkman, 1984)

## Fonctions principales

- Maîtriser ou modifier le problème qui entraîne du stress dans l'environnement (**coping focalisé sur le problème**)
- Réguler la réponse émotionnelle au problème (**coping focalisé sur l'émotion**)

# Stratégies d'adaptation : taxonomie

---

## **1. Distraction**

« Focaliser son attention ailleurs que sur le problème, en pensant à autre chose ou en entreprenant une autre activité »

## **2. Redéfinition de la situation**

« Essayer de voir le problème sous un angle différent, permettant de mieux le supporter »

## **3. Action directe**

« Penser à des solutions possibles, rassembler de l'information, ou faire vraiment quelque chose pour essayer de résoudre le problème »

## **4. Catharsis**

« Expression d'émotions en réponse au problème pour diminuer la tension, l'anxiété ou la frustration »

## **5. Acceptation de la situation**

« Accepter que le problème s'est produit, mais qu'on ne peut rien y faire »

## **6. Recherche de support social**

« Chercher ou trouver un support émotionnel auprès des personnes chères, amis ou collègues »

## **7. Relaxation**

« Faire quelque chose avec l'intention claire de se relaxer »

## **8. Religion**

« Chercher ou trouver un réconfort spirituel »



## **6. Modèles actuels de stress au travail**



# Modèles actuels de stress au travail

---

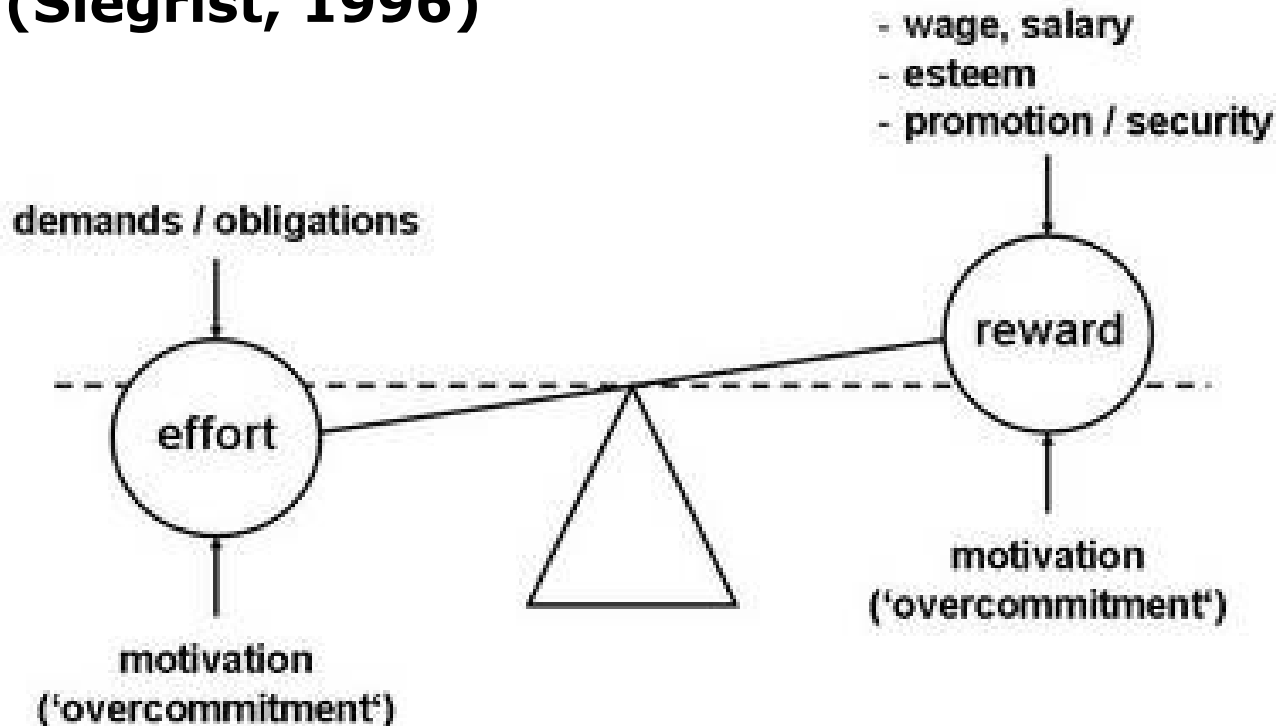
## 1. Job Demand-Control Model (JD-C Model) (Karasek, 1979)

		Contraintes de travail	
		Faibles	Elevées
Contrôle possible	Elevé	Travail facile	Travail dynamique, challenge
	Faible	Travail ennuyeux	TENSION, SURCHARGE

Stress : la conséquence des situations dans lesquelles le travail requiert des exigences psychologiques élevées (demandes) alors que le travailleur ne dispose que d'un espace décisionnel limité de telle sorte qu'il ne contrôle pas la situation de travail (contrôle).

# Modèles actuels de stress au travail

## 2. Effort-Reward Imbalance Model (ERI Model) (Siegrist, 1996)

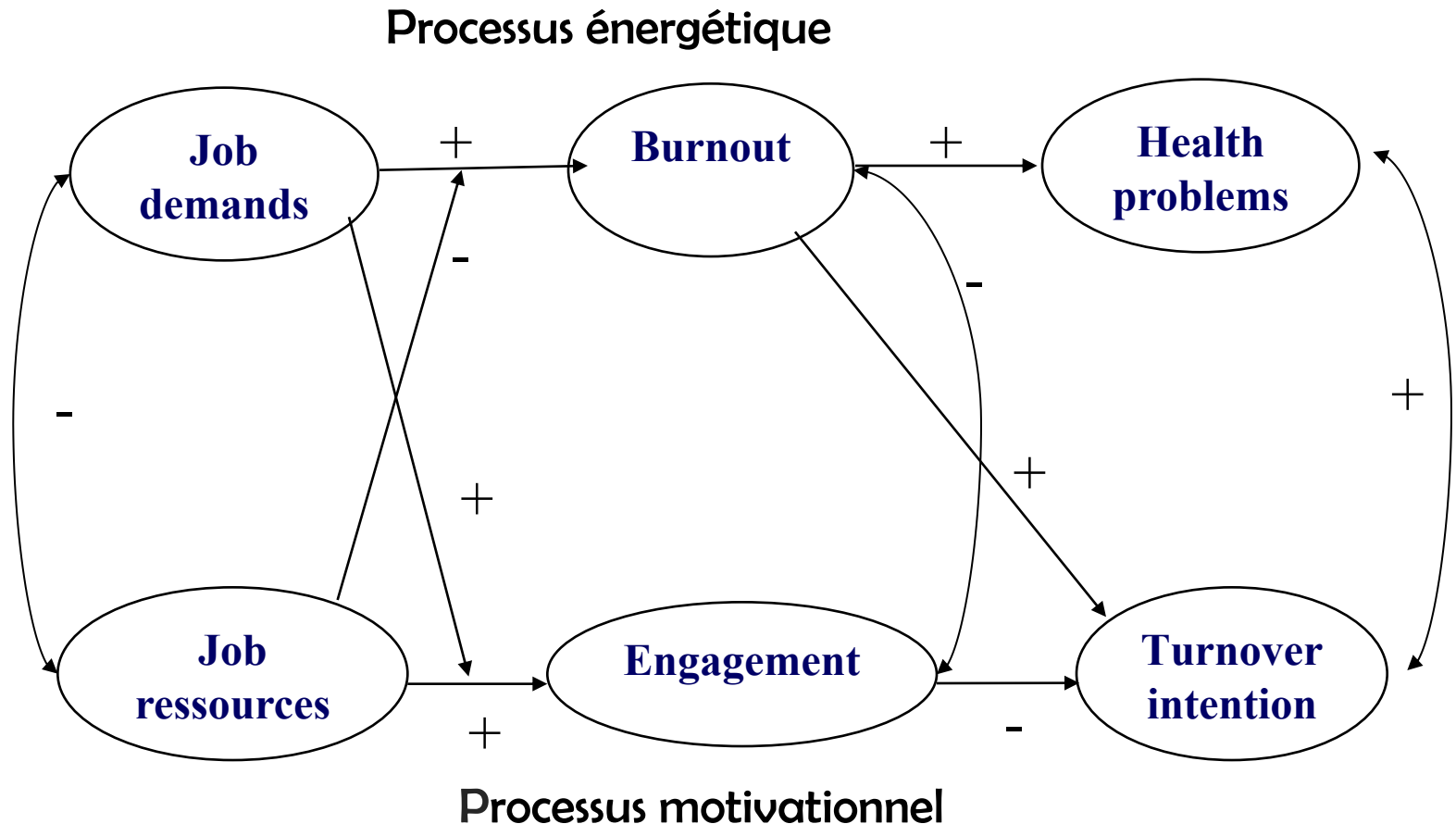


**Imbalance maintained**

- if no alternative choice available
- if accepted for strategic reasons
- if motivational pattern present (overcommitment)

# Modèles actuels de stress au travail

## 3. Job Demands-Resources Model (JD-R Model) (Schaufeli & Bakker, 2004)



### 3. Révision du JD-R model (Bakker & Demerouti, 2017)

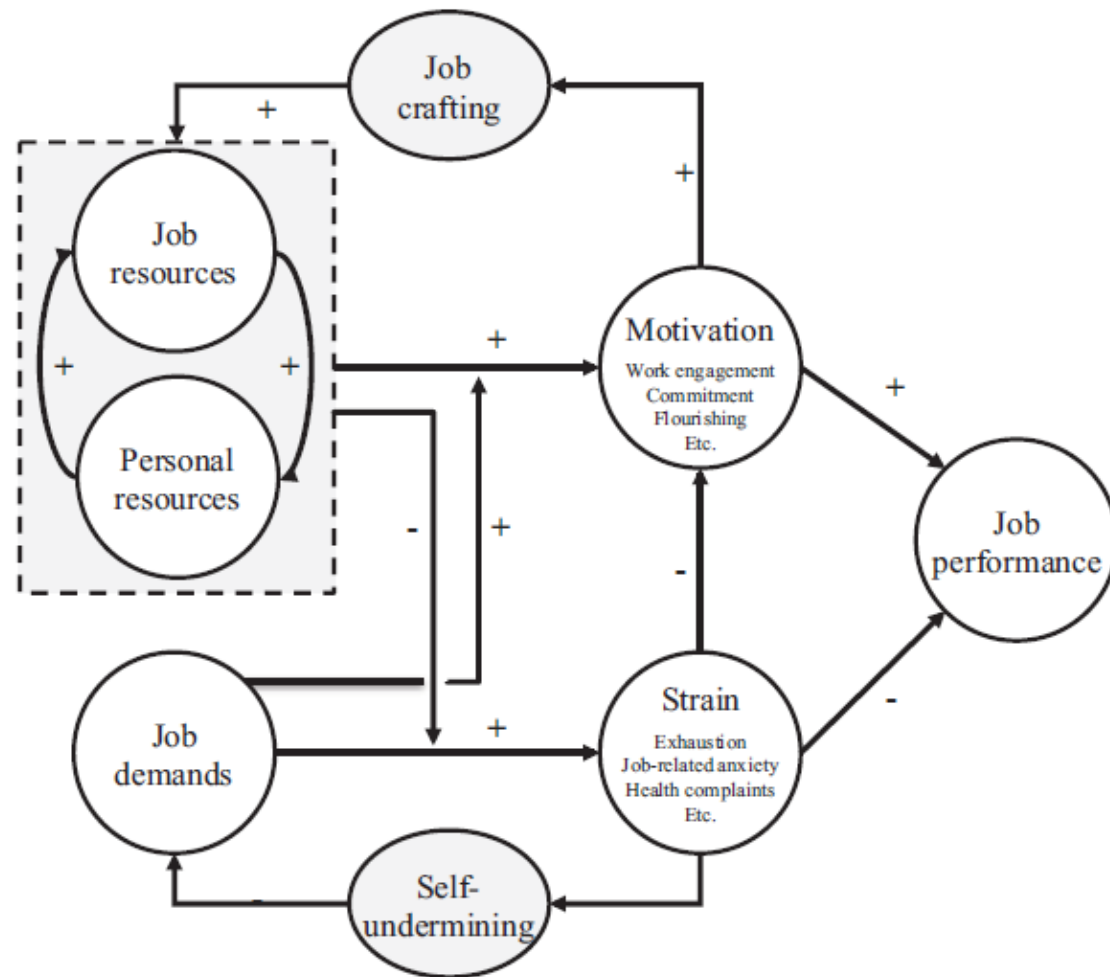


Figure 1. The job demands–resources model.

### 3. Révision du JD-R model (Bakker & Demerouti, 2017)

#### Rôle des ressources personnelles

(// ressources de travail)

= les croyances des gens concernant le contrôle qu'ils exercent sur leur environnement

(e.g., optimisme, auto-efficacité)

- Permet de rester motivés/engagés/satisfaits (effet direct)
- Atténue les effets indérissables des demandes sur le stress/burnout

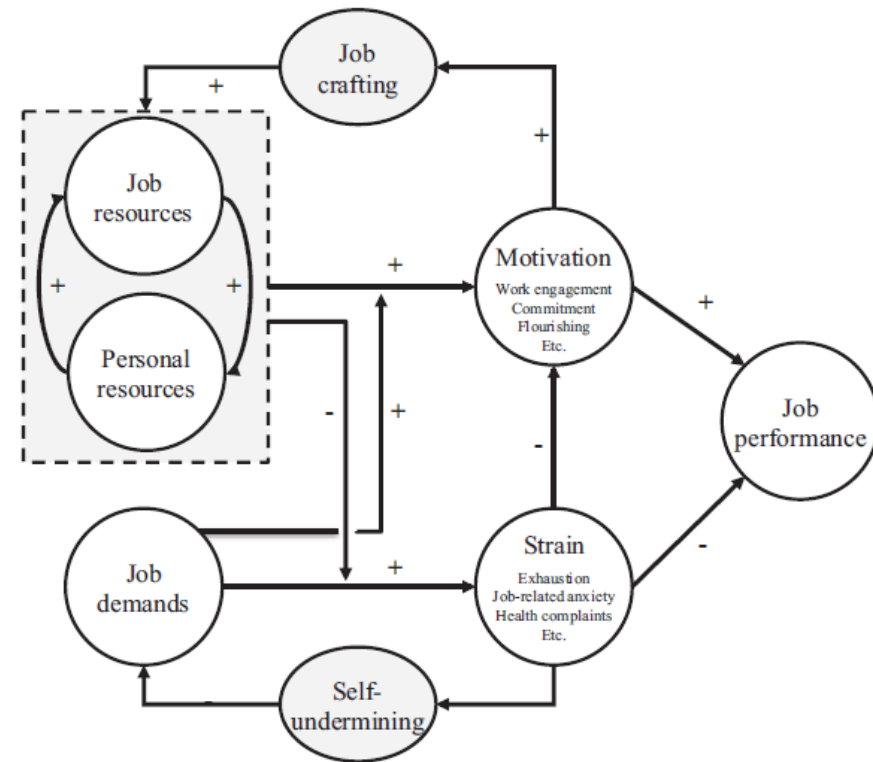


Figure 1. The job demands–resources model.

### 3. Révision du JD-R model (Bakker & Demerouti, 2017)

#### Rôle du « job crafting »

= les changements proactifs effectués par les personnes à différents niveaux (i.e., tâches, relations et évaluation) (e.g., chercher les challenges/défis, du support, apprendre de nouvelles compétences)

- Permet d'avoir plus de ressources
- Permet de rester motivés/engagés/satisfaits
- Permet de faire face aux demandes (diminue le burnout)

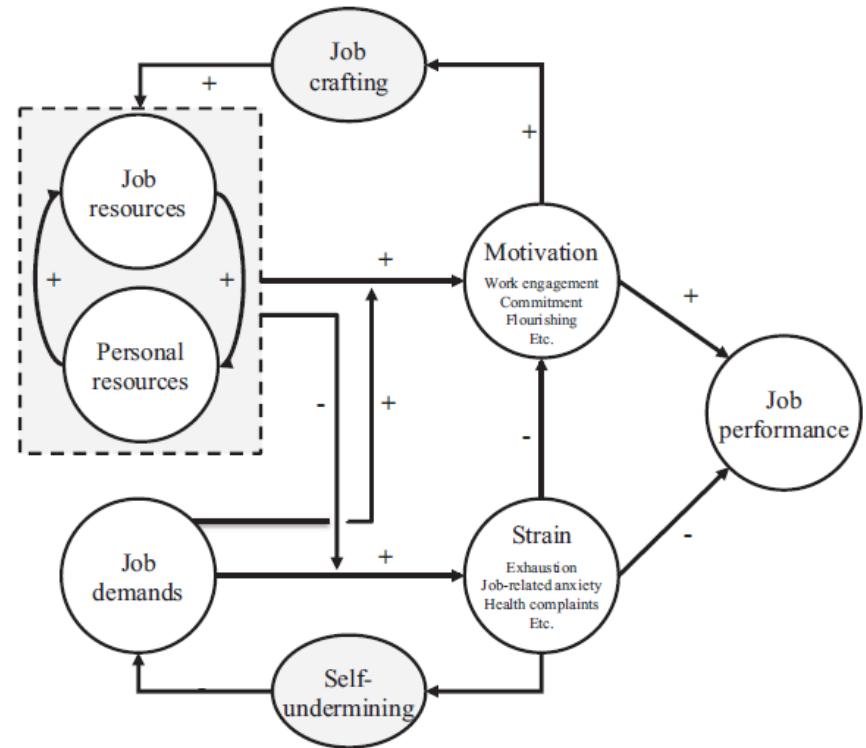


Figure 1. The job demands–resources model.

### 3. Révision du JD-R model (Bakker & Demerouti, 2017)

#### Rôle du « Self-undermining behavior »

= comportements qui créent des obstacles qui peuvent nuire à la performance

(e.g., mal communiquer, faire plus d'erreurs, créer plus de conflit, mauvaise gestion des émotions)

- Les employés stressés perçoivent et créent plus de demandes au fil du temps : cercle vicieux

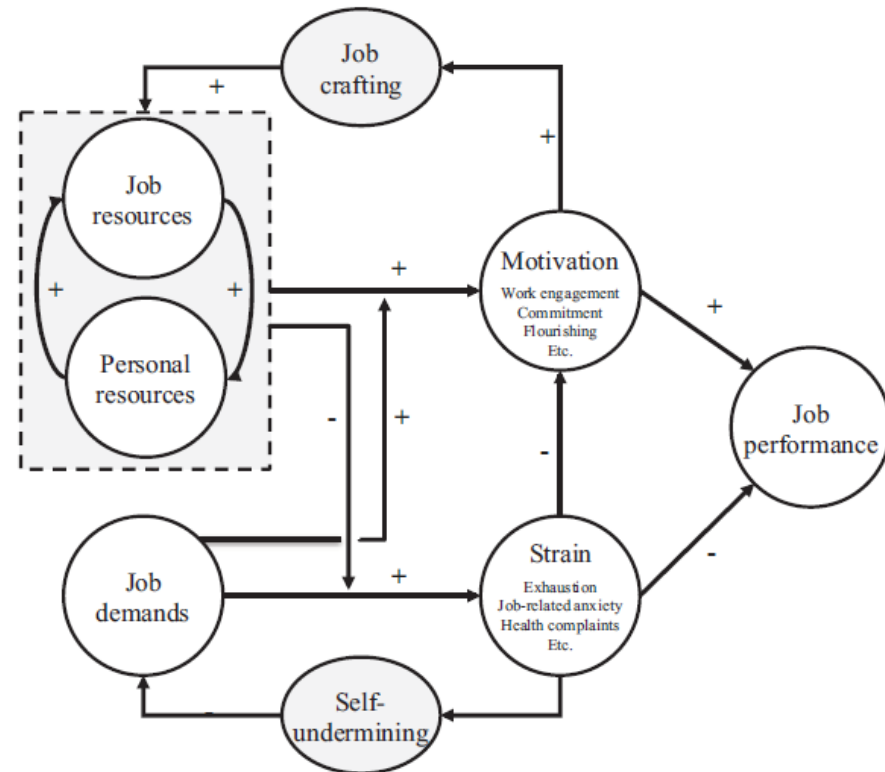


Figure 1. The job demands–resources model.