

voisins dans les transports mais qu'ils tentent de se mettre en résonance avec eux-mêmes par le biais de leurs casques et de leurs écouteurs. Ainsi, le concept de résonance s'applique non seulement à la pénétration

théorique et à la détermination de possibles rapports au monde (de réussite et d'échec), mais aussi à une réinterprétation des pratiques quotidiennes de la modernité tardive et des pathologies sociales.

HARTMUT ROSA

- Rosa H. (2010), *Accélération. Une critique sociale du temps*, Paris, La Découverte, coll. «Théorie critique».
- Rosa H. (2012), *Aliénation et accélération. Vers une théorie critique de la modernité tardive*, Paris, La Découverte, coll. «Théorie critique».
- Rosa H. (2013), «From Work-Life to Work-Age Balance? Acceleration, Alienation and Appropriation at the Workplace», dans C. Korunka, P. Hoonakker (dir.), *Acceleration: Information Technology and Quality of Working Life*, New York (N. Y.)-Amsterdam, Springer Publishers.

☞ Accélération • Aliénation • Épuisement professionnel (burn-out) • Reconnaissance • Stress • Technologies de l'information et de la communication

RESSOURCES (1) — (resources)

Bon nombre d'auteurs tendent à définir le stress* au travail comme l'écart entre les exigences de travail et les ressources* à disposition de l'individu. Les exigences renvoient aux conditions de travail*, aux caractéristiques de la tâche, aux facteurs de risque (Gollac, Volkoff, 2000). Les ressources concernent les moyens dont dispose l'individu pour la réalisation de son travail (Hellemans, Van de Leemput, 2012). Ainsi, la grande majorité des auteurs qui se sont intéressés au stress au travail ont inclus d'une manière ou d'une autre la notion de ressources dans leur modèle : Robert Karasek l'a opérationnalisée par la latitude décisionnelle du travailleur, Richard Lazarus et Folkman par le contrôle* perçu, Johannes Siegrist par les récompenses (financières, de reconnaissance* et de perspective de carrière). Des modèles récents touchant aux risques psychosociaux réappuient très explicitement le rôle des ressources : citons la théorie de la préservation des ressources* de Stevan Hobfoll et Arie Shirom et le modèle *job demands-resources* (JD-R) d'Arnold Bakker et ses collègues.

La notion de ressources peut ainsi être envisagée de manière très large. Il est d'ailleurs possible de distinguer les ressources intrinsèques de la personne et ses ressources extrinsèques, même si, dans les modèles de stress au travail, la plupart des auteurs ont opérationnalisé cette notion comme externe à la personne, voie

nettement plus prometteuse et constructive en matière de prévention* des risques psychosociaux et du stress.

RESSOURCES INTRINSÈQUES

Les ressources intrinsèques concernent des caractéristiques de l'homme ou de la femme, qui peuvent être utiles pour gérer le travail et le stress au travail. Nous distinguerons trois grands ensembles de ressources intrinsèques : les ressources liées à la personnalité du travailleur, les ressources liées à la santé physique du travailleur et les ressources liées à ses capacités, compétences et habiletés.

La *personnalité* tend à être considérée comme un ensemble de traits, relativement stables chez l'adulte et qui influenceraient ces comportements par-delà la spécificité des situations. L'étude de la personnalité face aux risques psychosociaux recourt souvent à la notion de résistance au stress, ou hardiesse (*hardiness*), mise en évidence par Susan Kobasa. La résistance peut être définie comme une structure de personnalité fonction de trois dispositions générales : l'engagement*, le contrôle* et le défi, qui, lorsqu'elles sont présentes chez l'individu, lui permettent de faire face (et de résister) plus aisément aux situations stressantes. Bien entendu, la résistance au stress n'est pas le seul trait de personnalité ayant une influence sur le stress ressenti ou

la manière de le gérer ; on peut même considérer que chaque trait de personnalité peut avoir une influence, au moins indirecte, sur le stress. Ainsi en est-il du modèle des *Big Five*, qui induit que l'on peut assez bien rendre compte de la personnalité à partir de cinq traits : l'ouverture, l'esprit consciencieux, l'extraversion, l'agréabilité et le névrosisme. Les personnes extraverties prennent plaisir à être en contact avec d'autres, elles sont pleines d'énergie et ressentent des émotions positives à la moindre stimulation ; un milieu où le stress est présent leur convient probablement assez bien, mais d'un autre côté ces personnes sont susceptibles de ne pas pouvoir conserver suffisamment de calme et de sérénité pour prendre des décisions avisées dans ces contextes. Les personnes avec un niveau d'agréabilité élevé accordent de l'importance à la coopération*, la cohésion et l'harmonie sociale : elles donneront facilement d'elles-mêmes aux autres, que ce soit de l'aide tangible ou du soutien plus affectif, et devraient plus probablement en recevoir des autres en retour. Les personnes à haut niveau de névrosisme se définissent comme peu stables émotionnellement et sont enclines aux pensées négatives. Un faible niveau de névrosisme constituerait donc une ressource pour faire directement face aux risques psychosociaux et/ou pour obtenir de l'aide de la part des autres.

La *santé* se définit, selon l'Organisation mondiale de la santé, comme un état complet de bien-être physique, mental et social, et pas seulement une absence de maladie ou d'infirmité. Cette définition est clairement ambitieuse ; nous nous contenterons ici de réduire la santé à sa plus simple expression, l'absence de pathologies physiques. Il est clair que la présence de pathologies – surtout liées au travail, comme les troubles musculo-squelettiques – est une contre-ressource et devient même rapidement une contrainte supplémentaire à gérer. S'il est possible d'observer au travail nombre de personnes ayant diverses pathologies plus ou moins graves, les pathologies à caractère professionnel (causées, aggravées ou accélérées par le travail) sont loin d'être rares. Ainsi, ne pas avoir de pathologie mais être en forme, disponible et plein d'énergie sera une ressource non négligeable pour affronter le travail et ses conditions* plus ou moins pénibles, qu'elles soient elles-mêmes essentiellement d'ordre physique et matériel ou nettement plus psychosociales.

Dernier ensemble de ressources intrinsèques, les *connaissances, capacités, habiletés et compétences* des travailleurs peuvent être soit spécifiques (le plus souvent techniques), soit générales/transversales, le plus souvent mentales, comme la capacité d'analyse et de synthèse, ou sociales, comme la capacité à communiquer, à négocier, ou tout simplement, à comprendre l'autre. Ces capacités sont censées être évaluées lors de la sélection des candidats en vue de leur engagement, mais il faut se rendre compte que le milieu de travail est tout à fait déterminant pour leur apparition, leur maintien et leur développement. Ainsi, les compétences, qu'elles concernent les savoirs, le savoir-faire ou le savoir-être, ne pourront être présentes qu'à la condition d'un « savoir agir » de la part du travailleur (savoir combiner et mobiliser ses capacités), d'un « vouloir agir », qui renvoie à la motivation de l'individu au sein de son contexte de travail – lui-même plus ou moins incitant –, mais aussi d'un « pouvoir agir » qui, très clairement, dépend des conditions de travail qui rendront plus ou moins possibles et légitimes la mise en œuvre de ses capacités et habiletés (Le Boterf, 2000). C'est dans ce cadre qu'apparaît alors toute l'importance de se centrer sur les ressources extrinsèques.

RESSOURCES EXTRINSÈQUES

Les ressources extrinsèques au travailleur concernent les moyens mis à disposition par l'organisation pour faciliter son travail et sa gestion du stress. Pour structurer l'exposé, nous proposons quatre grandes catégories de ressources extrinsèques, sans prétendre à une quelconque exhaustivité : les ressources liées à des aspects de l'organisation du travail*, les ressources liées à des aspects matériels de travail, les ressources liées aux aspects relationnels au travail et, enfin, les ressources liées aux aspects de conciliation vie de travail-vie hors travail.

Parmi les ressources liées à des aspects de l'organisation du travail, on peut citer la clarté des rôles et fonctions, l'autonomie* octroyée au travailleur, comprenant tout à la fois des aspects de marge de manœuvre, de latitude de décision, mais aussi d'adéquation de qualification et compétences pour le poste, sans oublier la disponibilité et la pertinence des formations en début ou en cours de carrière. Cette catégorie de ressources implique la disponibilité ou

mise à disposition d'informations suffisamment claires sur la manière de réaliser le travail pour en soutenir l'exécution ou, du moins, ne pas la compliquer. La difficulté dans la mise à disposition de ce type de ressources réside dans le fait que les ressources devront évoluer en fonction de la progression des expériences et compétences du travailleur : un novice sera en effet en général assez satisfait d'une explication détaillée, alors qu'un travailleur expérimenté pourra considérer la même explication comme une entrave plutôt qu'une ressource. Concernant la problématique spécifique des formations, il faut insister sur la différence entre disponibilité et adéquation, de même que sur les conditions de la mise en place de la formation : être envoyé en formation alors qu'on n'a rien demandé, que l'on considère la formation peu adaptée ou peu efficace sera considéré comme une contrainte supplémentaire plutôt que comme une ressource, et cela d'autant plus que le fait d'avoir suivi la formation a fait s'accumuler le travail alors même que le chef attend du travailleur qu'il mette directement en application ce qu'il a appris au retour de la formation et/ou qu'il transmette à ses collègues ce qu'il y aura appris.

Les ressources liées à des aspects matériels de travail concernent la disponibilité et la qualité des moyens de travail : les outils et machines sont-ils accessibles, en nombre suffisant ? Sont-ils pratiques, pas trop complexes ? Les informations nécessaires pour la réalisation du travail sont aussi à considérer : sont-elles disponibles en temps et en heure, sont-elles complètes, renouvelées, ou bien difficiles d'accès ou obsolètes ? Devoir réaliser un travail exigeant sans en avoir pleinement la possibilité à cause d'un matériel non adéquat ralentit non seulement le travail, en diminue la quantité et la qualité, mais est en soi une source de stress importante.

Les ressources liées aux aspects relationnels au travail concernent très classiquement le soutien social*, qu'il faut différencier du réseau social : ce n'est en effet pas la

quantité des relations qui est en soi une ressource, mais bien la qualité du soutien effectivement reçu ou, tout au moins, la qualité du soutien perçu comme disponible. Le soutien peut être informationnel, matériel ou affectif, principalement ; on tend en général à différencier le soutien de la part du chef du soutien des collègues, puisque ceux-ci ont des rôles respectifs différents vis-à-vis du travailleur. Au-delà du soutien social, il nous semble important d'insister sur deux ressources de type relationnel, proches mais distinctes : le feedback et la reconnaissance. Le feedback, en particulier de la part du supérieur, désigne le retour d'informations à propos du travail effectué : il est une ressource dans la mesure où il va permettre au travailleur de se situer par rapport à ce que l'on attend de lui et, si nécessaire, de se réajuster. La reconnaissance concerne également un retour d'informations à propos de la réalisation du travail, mais un retour plus affectif que cognitif, qui peut émaner tant du supérieur que des collègues, voire des clients, patients ou usagers. Il a été démontré toute l'importance de l'absence de reconnaissance dans le processus de développement du burn-out*. Pour finir, citons encore ici la fluidité et la qualité de la communication (*bottom-up* et *top-down*, ou approches ascendante et descendante), de même que la transparence des politiques et stratégies organisationnelles.

Les ressources extrinsèques mobilisées pour faire face au stress ou aux risques psychosociaux peuvent également concerner des moyens pour concilier plus facilement sa vie au travail et sa vie hors travail. Dans ce cadre, on peut considérer comme ressources toutes les politiques pro-familiales mises en place par l'organisation : l'instauration d'un système d'horaires « flottant », la possibilité de « télétravailler », la facilité administrative pour la prise de jours de congé, la présence d'une crèche d'entreprise, la proximité d'un centre commercial, de transports en commun, en sont quelques exemples classiques.

CATHERINE HELLEMANS

- Gollac M., Volkoff S. (2000), *Les Conditions de travail*, Paris, La Découverte.
- Hellemans C, Van de Leemput C. (2012), « Stress et mal-être au travail », dans P. Gilbert, J. Allouche (dir.), *Encyclopédie des ressources humaines*, 3^e éd., Paris, Vuibert, p. 1428-1434.
- Le Boterf G. (2000), *Construire les compétences individuelles et collectives*, Paris, éditions d'Organisation.

☞ Autonomie • Contrôle perçu et lieu de contrôle • Préservation des ressources (théorie de la) • Reconnaissance • Soutien social • Stress