



IME

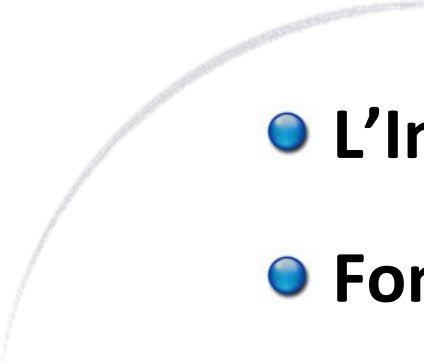
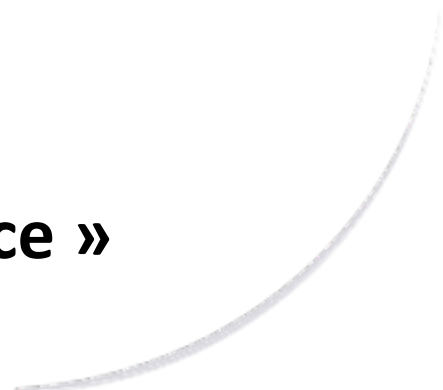
L'interdisciplinarité au service de la santé et du développement durables

Etude nationale IME sur le stress au travail

Octobre 2010

SOMMAIRE



- **L'Institut de Médecine Environnementale**
 - **Fondements scientifiques**
 - **Hypothèse**
 - **Méthodologie**
 - **Résultats**
 - **Discussion sur les résultats**
 - **Préconisations à l'« Entreprise France »**
- 
- 

L'Institut de Médecine Environnementale



Institut de recherche, conseil et formation,
l'IME réalise un **transfert de compétences**
entre les **neurosciences**, **sciences du comportement**,
et les domaines de la **santé**, du **management**, de l'**organisation**
en entreprises et institutions
dans la perspective d'un **développement durable**.



Placer l'humain au cœur du système dans un esprit alliant
ouverture, **souplesse**, **nuance**, prise de recul, **réflexion**, prise de décision.

Fondements scientifiques

- La plupart des études scientifiques sur la vie et le stress au travail portent principalement :
 - ➔ **soit** sur l'**organisation** de celui-ci (comme facteurs stressants ou « stressseurs »)
 - ➔ **soit** sur la **réceptivité individuelle** à ces facteurs stressants (ou « stressabilité »)
- Ces études offrent une **vision descriptive** fine de l'une ou l'autre de ces dimensions (« stressseurs » / « stressabilité ») mais
 - ➔ ne permettent **pas** de bien comprendre **les interactions de ces 2 dimensions**,
 - ➔ mettent **peu ou pas** en lumière **les causes profondes qui peuvent sous-tendre les dysfonctionnements** qu'elles relèvent.

Hypothèse

- La **Médecine Environnementale** traite des relations entre l'individu et son environnement au sens large (comportement, alimentation, habitat, travail, environnement social et écologique...) comme facteur de santé, de risque ou de maladie.
 - ➔ **Santé = environnement x réceptivité individuelle à celui-ci**
 - ➔ **Problèmes de santé = dysfonctionnements de l'environnement x réceptivité individuelle à ceux-ci**
- Dans cette perspective, **l'Institut de Médecine Environnementale** a développé une approche originale du stress et de ses incidences sur la santé physique et mentale.
- Les hypothèses formulées par l'IME peuvent se résumer à l'extrême en une équation : **stress = stressseurs x stressabilité**
 - ➔ **Stress = facteurs stressants x réceptivité individuelle à ces facteurs**

Enjeux

- Le questionnaire IME propose d'analyser le poids respectif des 3 dimensions suivantes dans le stress au travail en France et les relations entre ces différentes dimensions en jeu :

⇒ L'**individu**

⇒ Le relationnel / **management**

⇒ Mais aussi la « **biocompatibilité** » des postes et de l'organisation

- Compatibilité des postes et de l'organisation avec le fonctionnement des individus concernés

Méthodologie

- 45 questions
- **Dimension individuelle**
 - ⇒ « Réceptivité au stress » (4 questions)
 - ⇒ Modes mentaux (6 questions)
 - ⇒ Motivations (3 questions)
 - ⇒ Confiance en soi et en autrui (4 questions)
- **Dimension managériale** (19 questions)
- **Dimension organisationnelle** (« biocompatibilité »)
 - ⇒ Boucle Pouvoirs-Responsabilités (3 questions)
 - ⇒ Boucle de Circulation de l'Information (3 questions)
 - ⇒ Cœur de fonction, ou Délégation Optimisée (3 questions)

Résultats : échantillon

- 3052 répondants
 - ➔ 2840 questionnaires online
 - 1030 hommes
 - 1785 femmes
 - 25 non définis
 - ➔ 212 questionnaires papier
- Les résultats IME (2010) sont plus représentatifs que les données de l'INSEE (2008) pour :
 - ➔ les femmes,
 - ➔ les cadres
 - ➔ et l'Ile de France

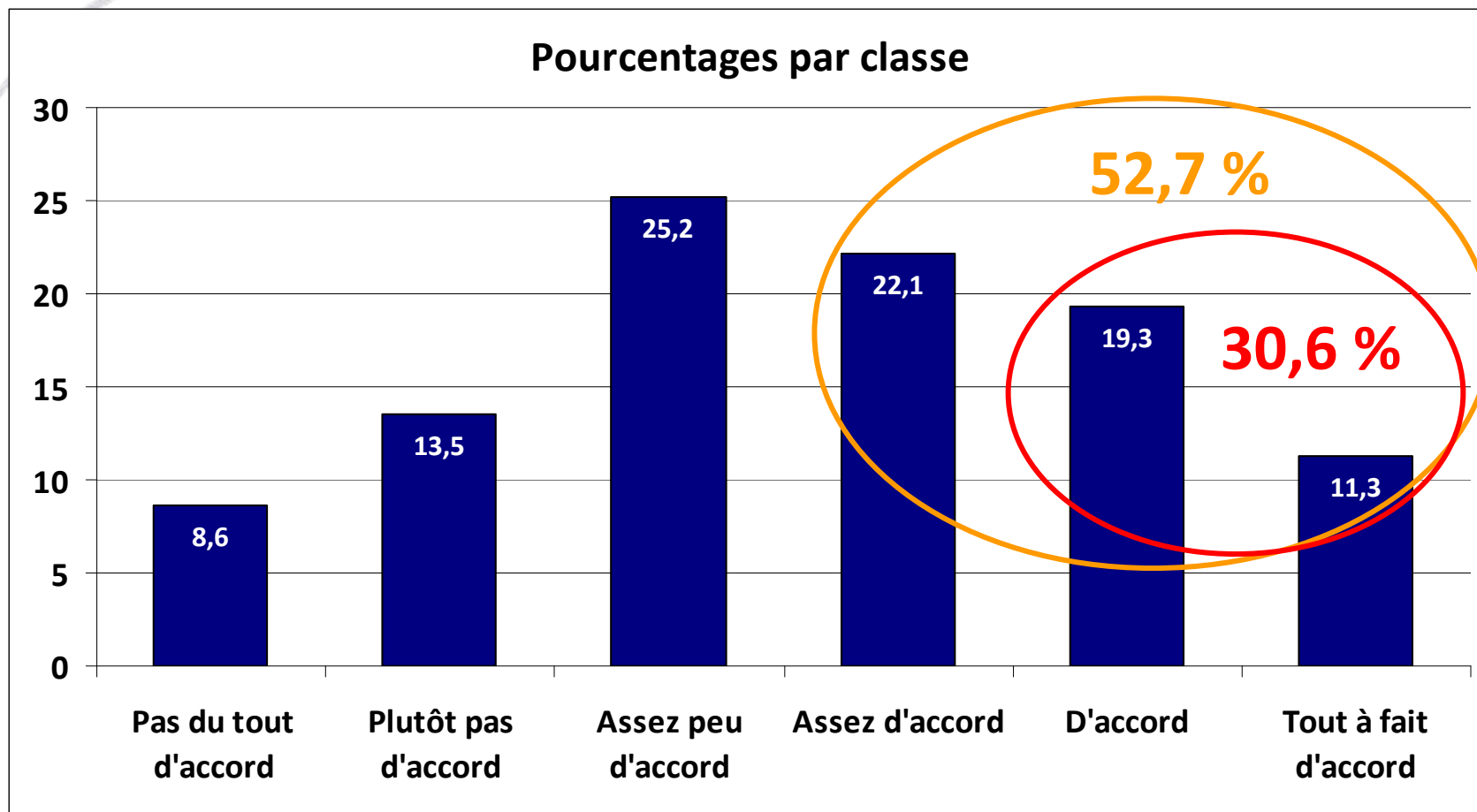
A decorative horizontal bar consisting of a series of small, vertical rectangular segments in various shades of blue, yellow, and grey, spanning the width of the slide.
Two large, light blue curved lines that frame the central text, one starting from the top left and curving towards the right, and the other starting from the bottom right and curving towards the left.

Les 4 questions d'évaluation du stress

Etre ou ne pas être stressé, telle est la question !

- La notion de stress est complexe et mérite d'être abordée sous différents angles.
- Le vécu de stress a été analysé dans cette étude IME à travers quatre questions :
 - ➔ trois qui testent la « **stressabilité** » (ou « stress cognitif »)
 - ➔ et une quatrième qui teste le « **stress pathologique** », c'est-à-dire le stress qui a des conséquences sur la santé.

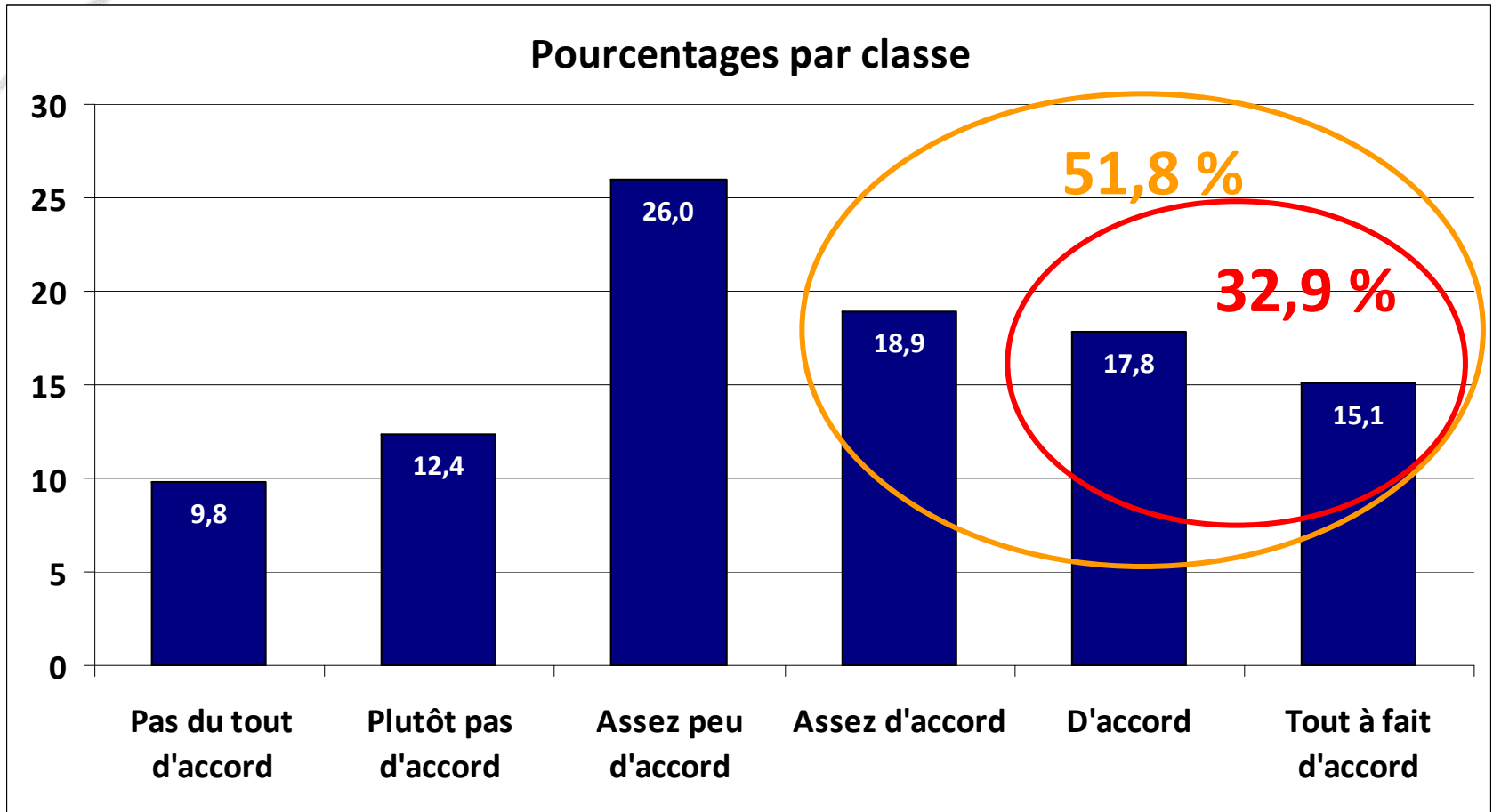
● Q10. « Quand je dois gérer un problème, je me sens facilement anxieux(se), irritable ou découragé(e) (stressé(e)). »



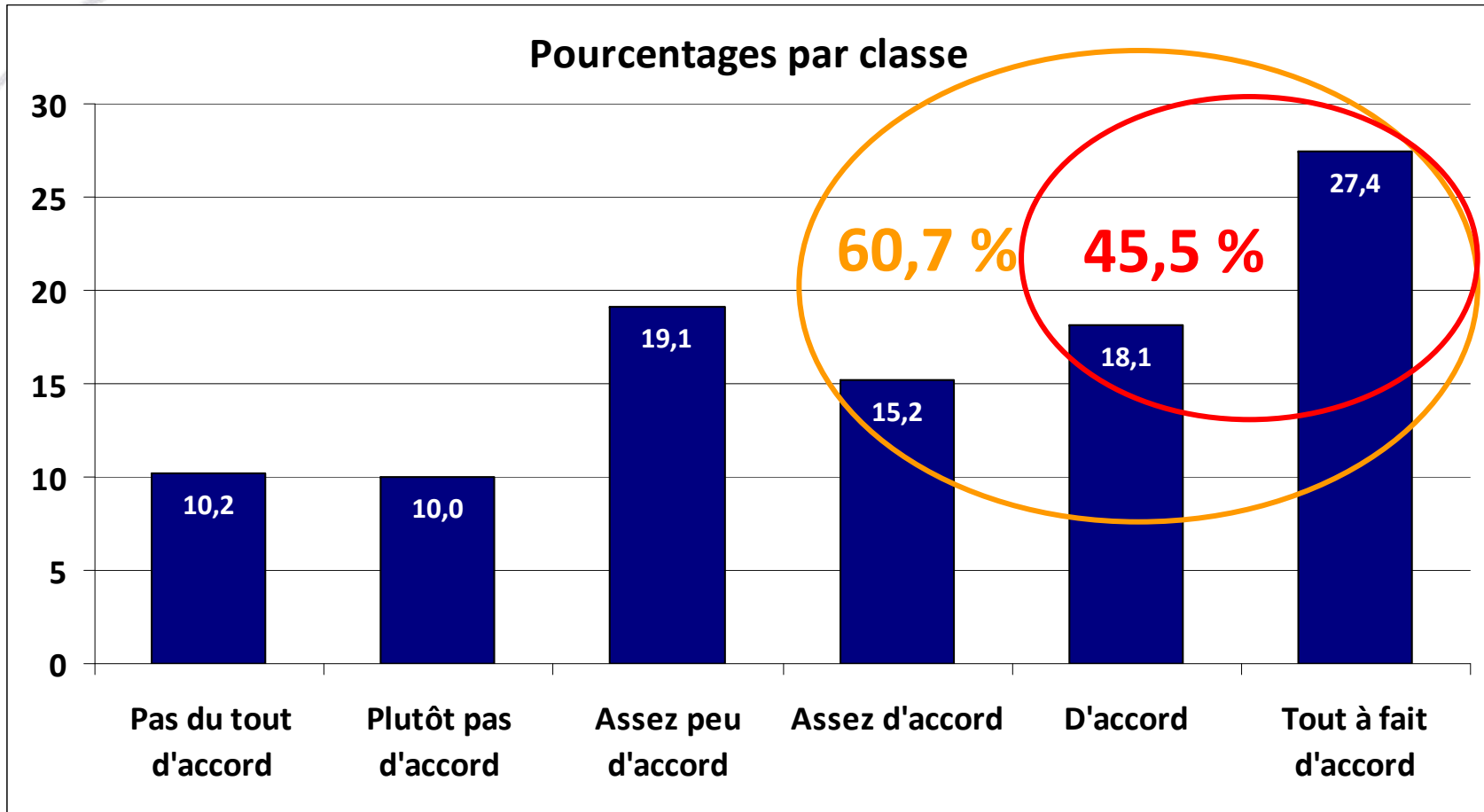
● Q11. « A situations comparables, je stresse davantage que la plupart de mes collègues. »



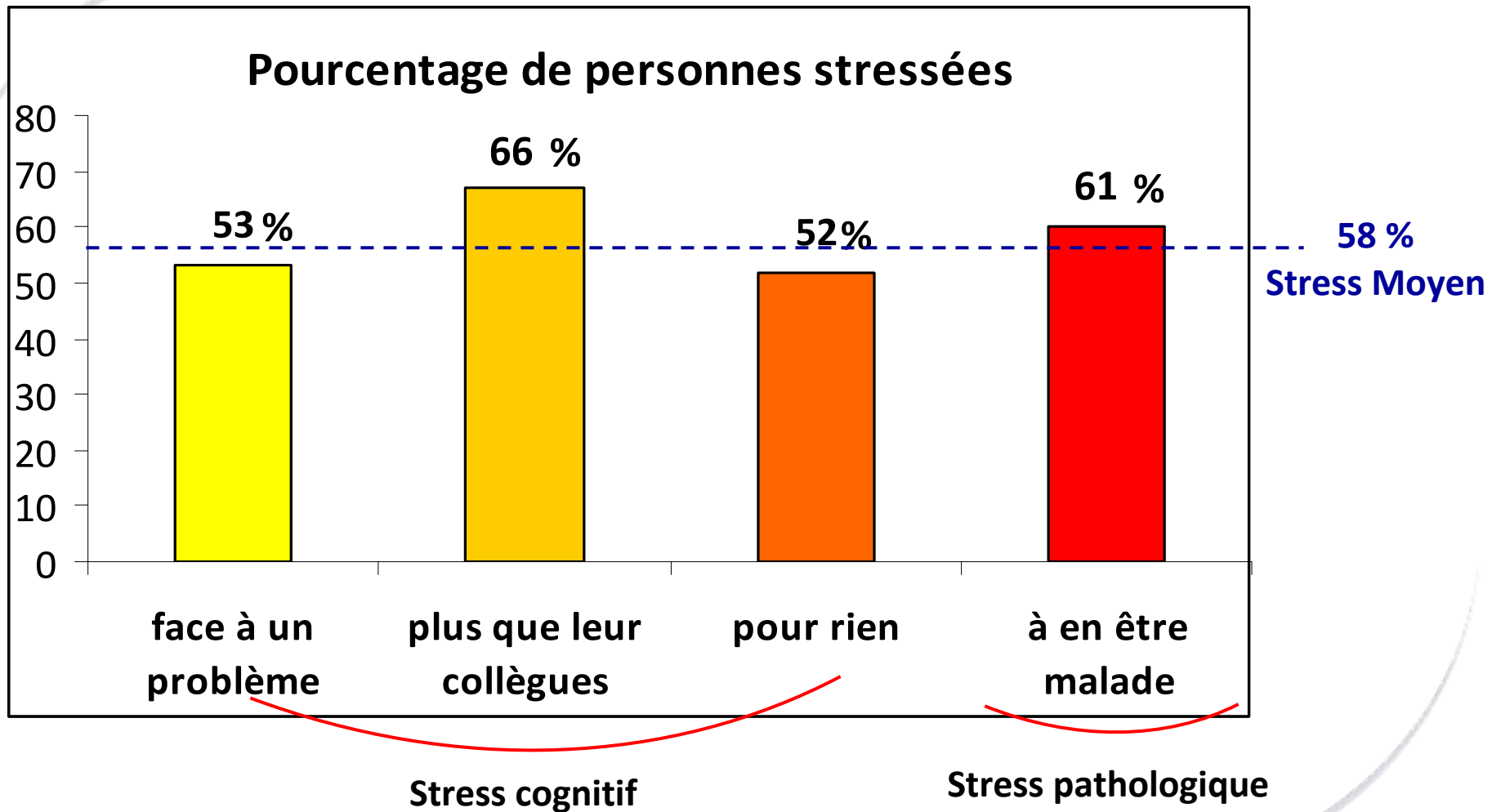
● Q12. « Je me stresse souvent pour un rien parce que je me mets tout(e) seul(e) sous pression. »



● Q13. « Mon travail me stresse tellement que cela me rend dépressif(ve), insomniaque ou souffrant(e) (douleurs, maladies...) »



Le stress aux multiples facettes



Le stress aux multiples facettes

STRESS COGNITIF (« stressabilité ») :

57 % des
personnes
sont
stressables
au travail

● Stressabilité face à un stressueur

≈ 53 % des personnes sont stressées quand elles doivent gérer un problème

● Stressabilité comparative

≈ 66 % des personnes pensent stresser davantage que la plupart de leurs collègues

● Stressabilité sans stressueur

≈ 52 % des personnes se stressent souvent pour un rien, en se mettant toutes seules sous pression

STRESS PATHOLOGIQUE (stress impactant la santé) :

≈ 61 % des personnes stressent tellement que cela les rend dépressives, insomniaques, souffrantes (douleurs, maladies...)

EN MOYENNE (stress cognitif + stress pathologique) :

- 58 % des personnes sont stressables ou stressées à en être malades

Le stress aux multiples facettes

- Les diapositives précédentes regroupent sous l'intitulé du « **stress cognitif** » les 3 facettes du stress exprimant la **réactivité à des situations difficiles** ou la **sur-réactivité relativement à l'environnement**.
- La 4^{ème} facette du stress étudiée ici est celle du « **stress pathologique** » c'est-à-dire du **stress qui a des conséquences sur la santé**.
- **C'est le « stress pathologique » qui constitue le cœur des Risques PsychoSociaux** et nous allons voir qu'il est plus directement lié au contexte professionnel que le « stress cognitif ».
- A noter qu'il est mathématiquement impossible que 67 % des gens stressent plus que leurs collègues : ceci met en évidence la sous-évaluation du stress des autres sans doute dû au fait qu'on cherche à le cacher et à une certaine sur-évaluation du sien !

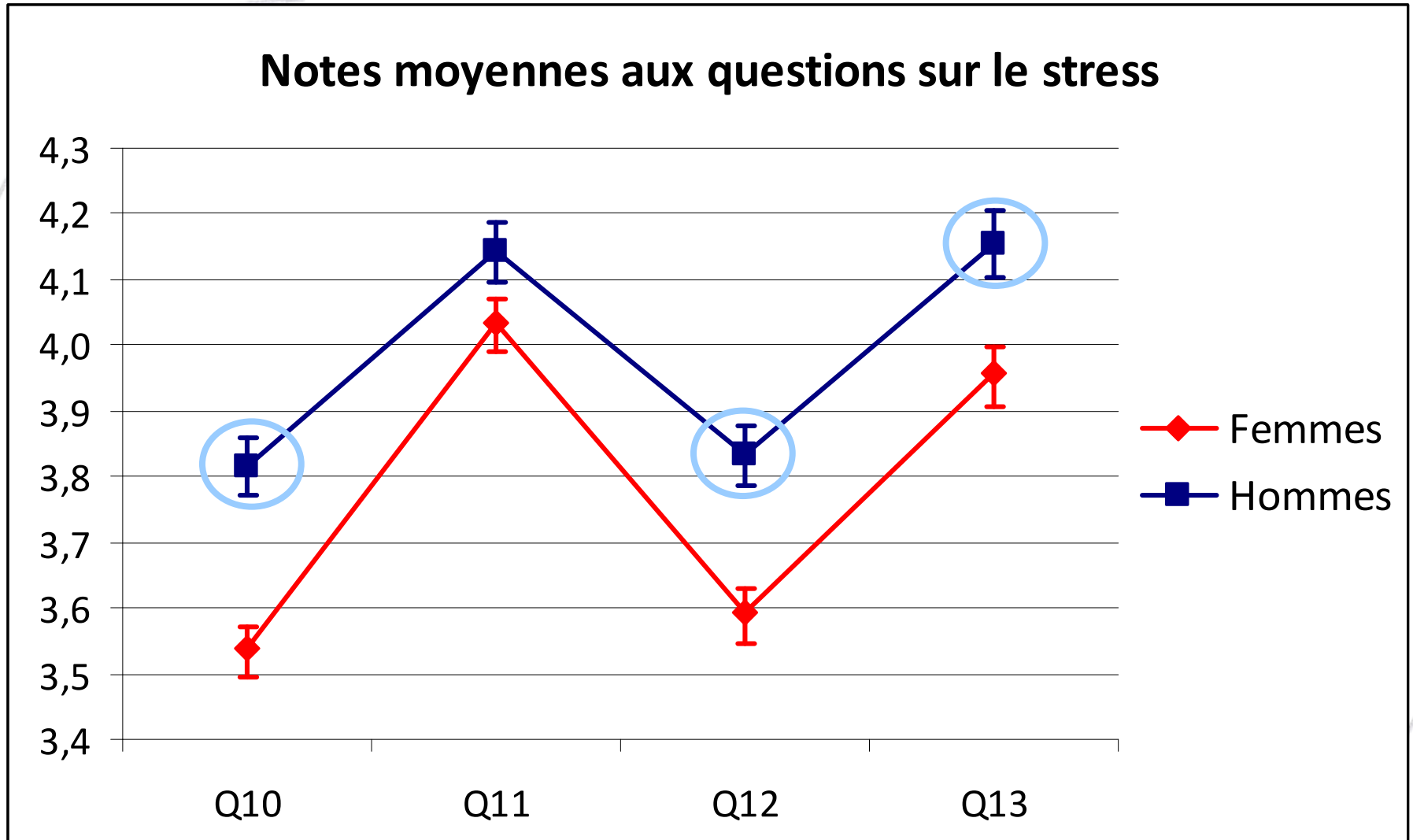
A decorative horizontal bar consisting of a series of vertical bars in blue, yellow, and grey, spanning the width of the slide.
A large, light blue arc that frames the central text, starting from the top left and curving around to the bottom right.

**Stress au travail :
qui est concerné ?**

Quelques focus intéressants

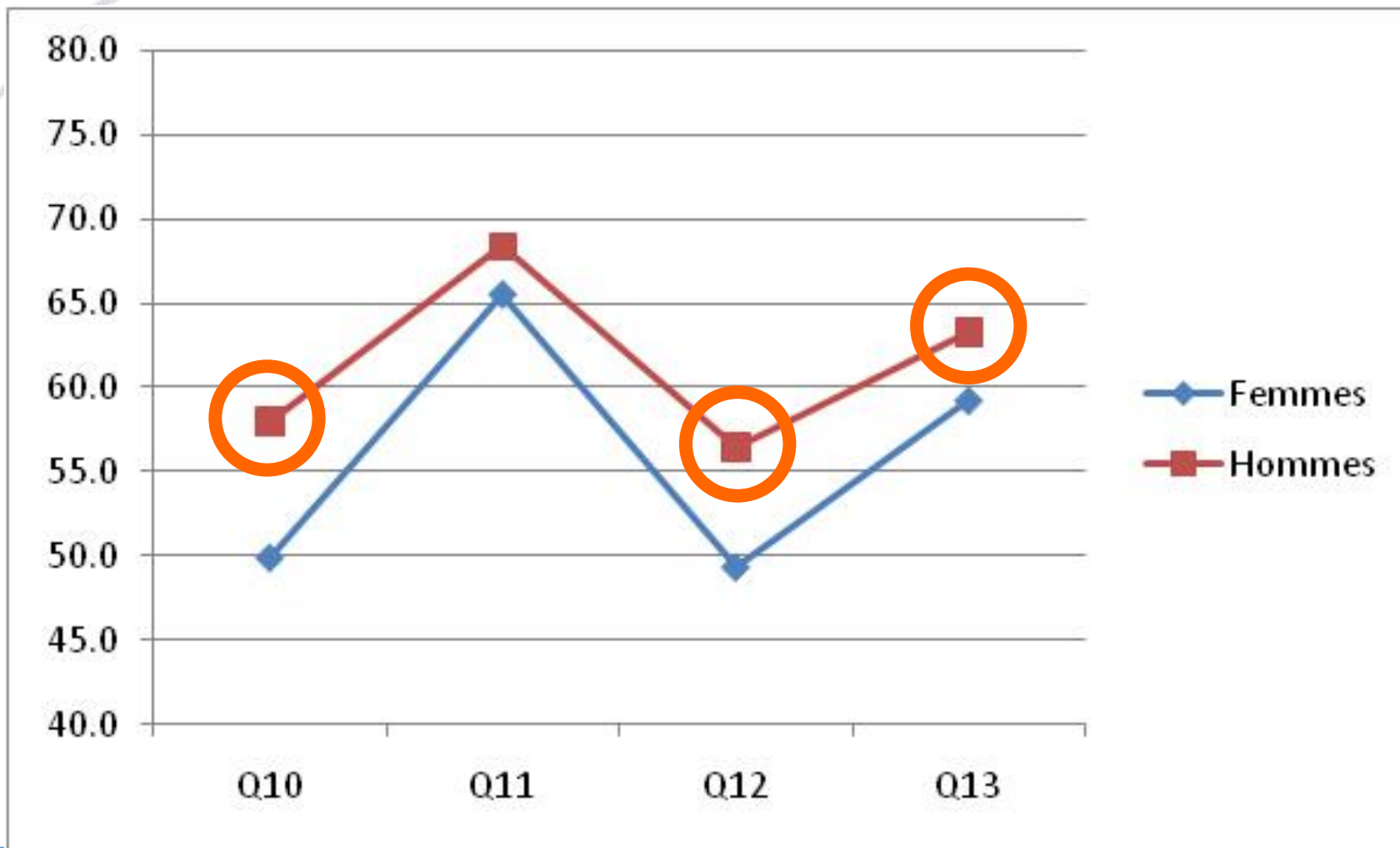
- Croisement entre stress ressenti et variables catégorielles :
sexe / statut / années d'expérience / type de contrat de travail /
taille de l'entreprise
- Attribution d'une note à chacune des questions précédentes :
 - ➔ 1 = « Pas du tout d'accord » (ressenti de stress le plus faible)
 - ➔ 2 = « Plutôt pas d'accord »
 - ➔ 3 = « Assez peu d'accord »
 - ➔ 4 = « Assez d'accord »
 - ➔ 5 = « D'accord »
 - ➔ 6 = « Tout à fait d'accord » (ressenti de stress le plus élevé)

Stress et sexe : notes moyennes



Stress et sexe : pourcentages

Pourcentage de répondants « Assez d'accord », « D'accord » et « Tout à fait d'accord »

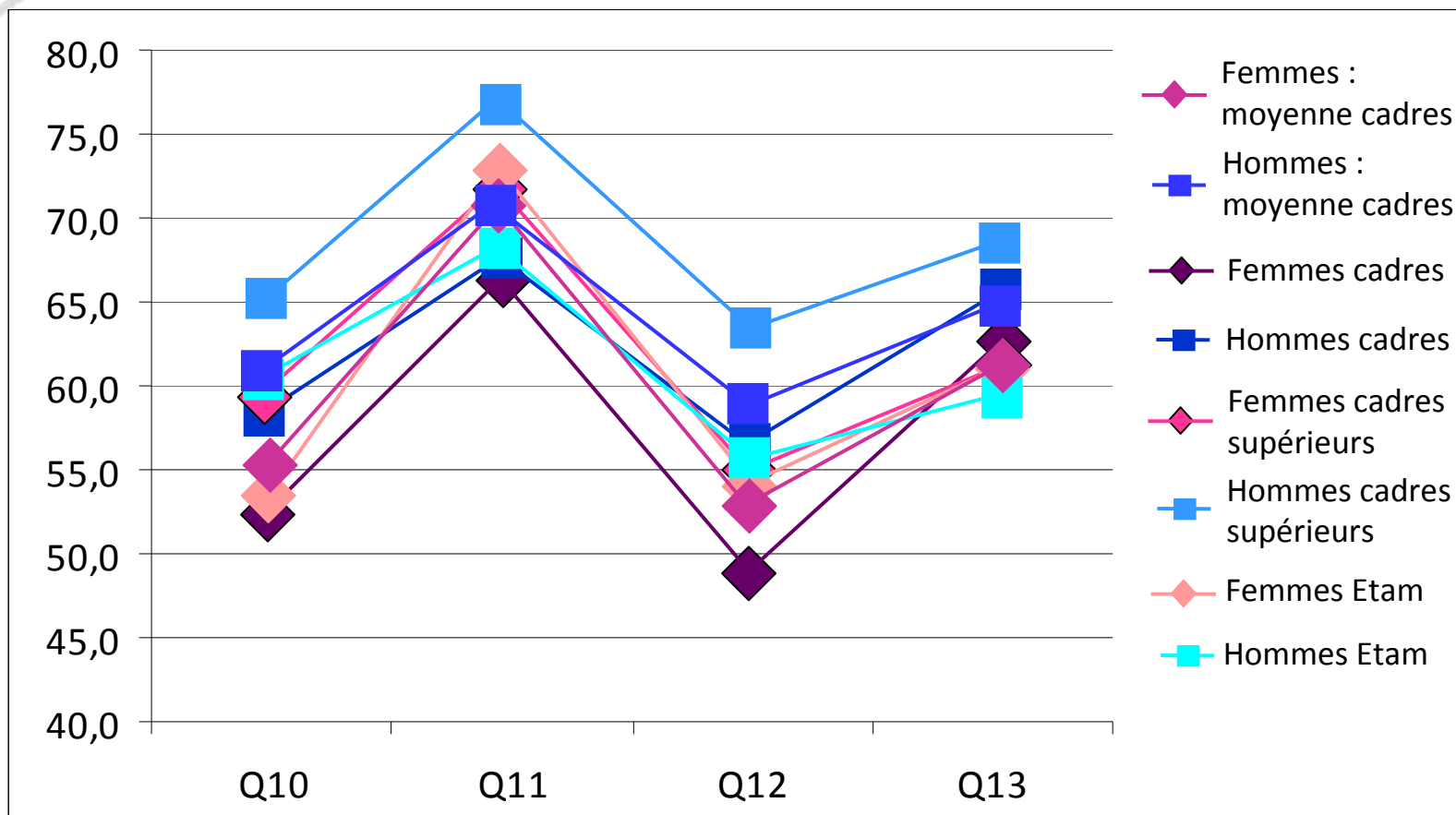


Hommes / femmes : qui sont les plus stressés ?

- **Les hommes sont plus stressés que les femmes sur tous les aspects du stress** évalués ici... alors que bien des enquêtes présentent les hommes comme moins stressés !
- En fait, le stress habituellement identifié est :
 - ➔ d'abord l'anxiété (« stress de fuite ») & dans une moindre mesure, la tendance dépressive (« stress d'inhibition »)
 - ➔ alors que la combativité (induite par l'énervernement et la colère, ou « stress de lutte ») souvent cataloguée de « bon stress », n'est pas inclus dans la plupart de ces études.
 - De plus, cette combativité induite par le stress de lutte est plutôt valorisée chez les hommes, qui expriment généralement moins que les femmes leur ressenti négatif.
- En évaluant les différentes composantes de la stressabilité, notre étude révèle un stress professionnel plus élevé chez les hommes.

FOCUS : Stress et Sexe chez les cadres

Pourcentage de répondants « Assez d'accord », « D'accord » et « Tout à fait d'accord »

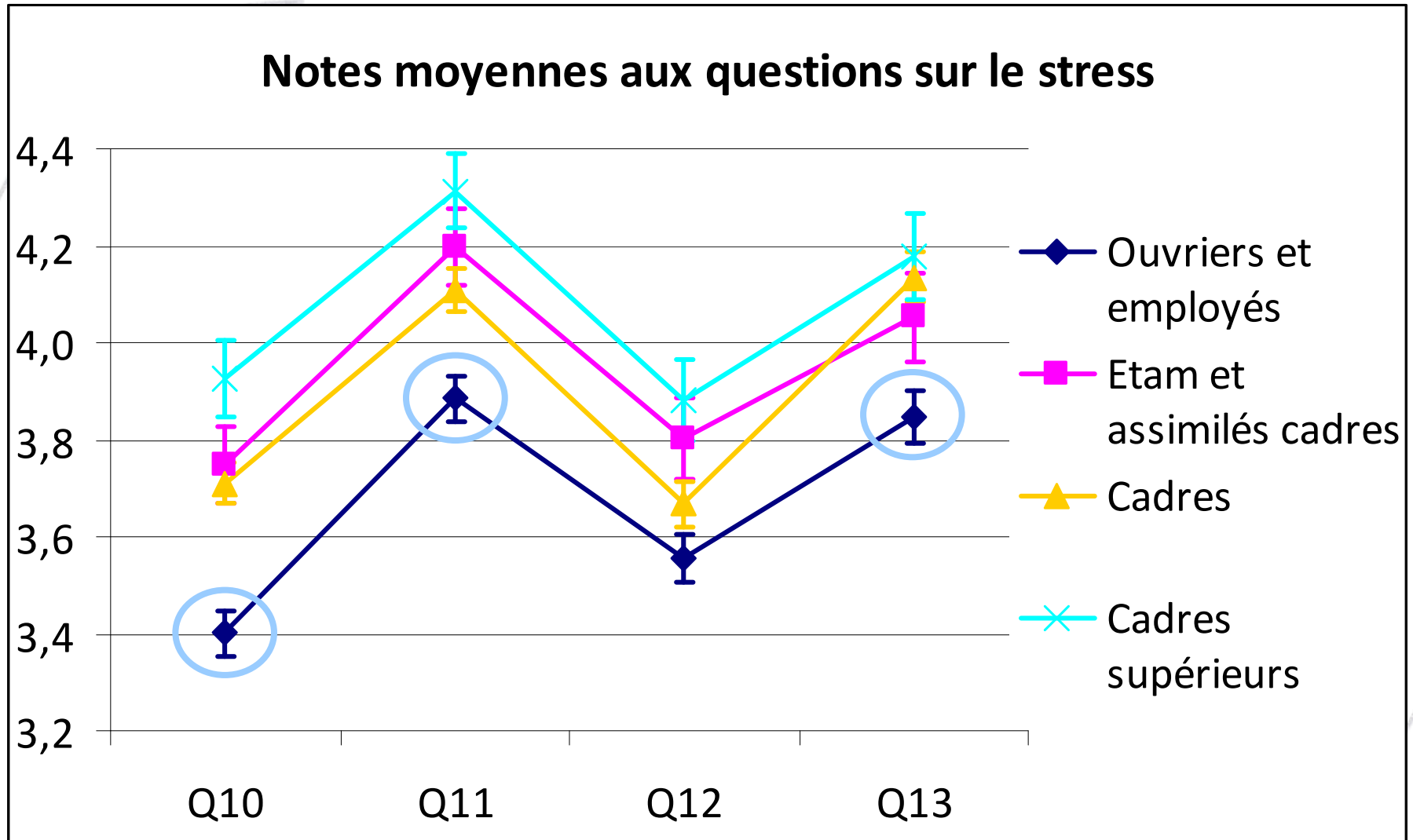


➤ Net effet du facteur « Sexe » chez les Cadres aussi

FOCUS : Stress et Sexe chez les cadres

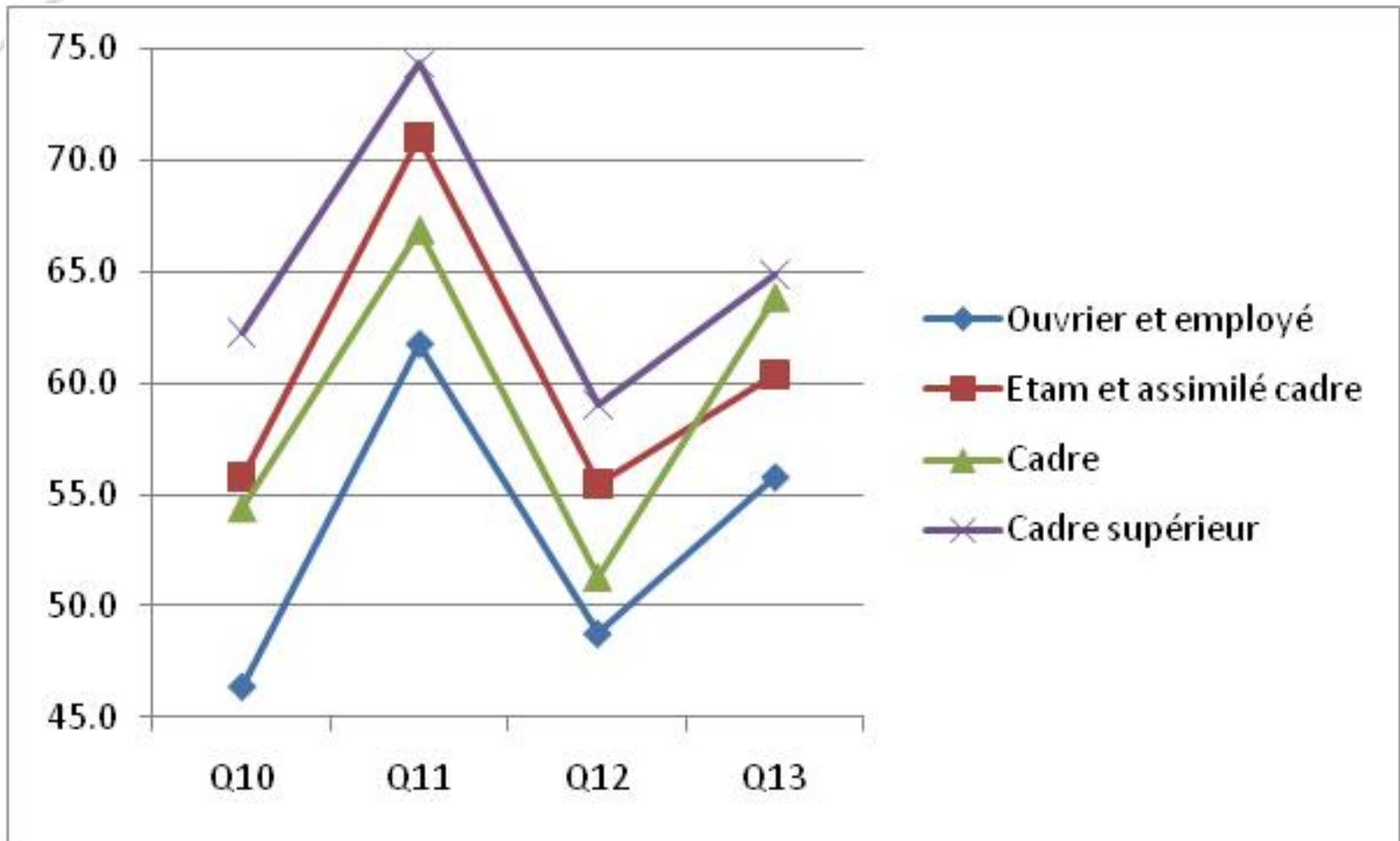
- Les cadres supérieurs, cadres et assimilés représentant une part importante des répondants au questionnaire, il est possible d'envisager que :
 - ➔ cette **meilleure gestion du stress par les femmes** soit en lien avec leur capacité à **gérer une carrière de cadre en même temps que leurs obligations familiales**
 - ➔ le **stress plus important des hommes** soit lié à un **manque d'équilibre entre les priorités** professionnelles & personnelles.
 - Le fait que notre échantillon compte plus de femmes que d'hommes vient, d'un point de vue statistique, renforcer la fiabilité des résultats obtenus.

Stress et statut : notes moyennes



Stress et statut : pourcentages

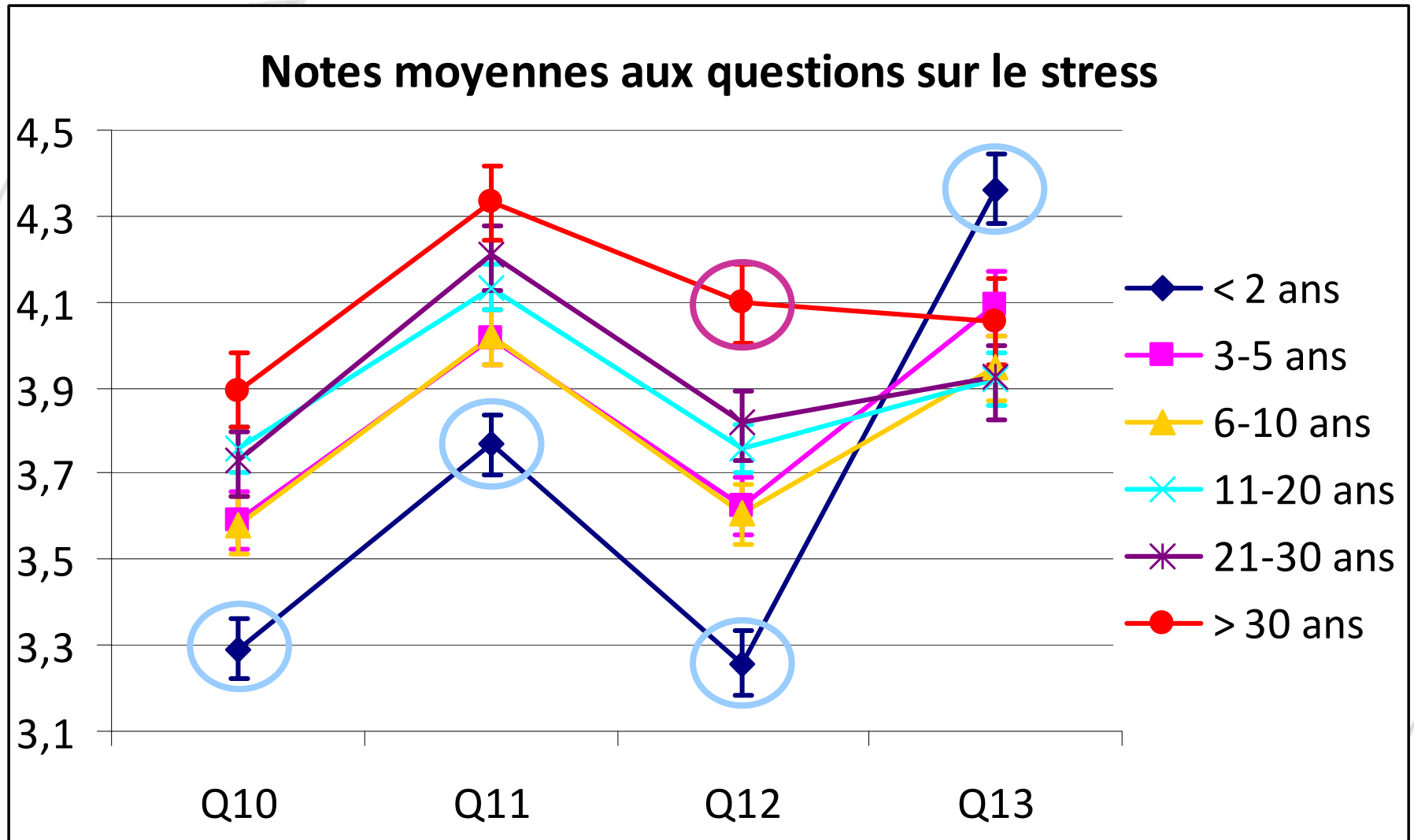
Pourcentage de répondants « Assez d'accord », « D'accord » et « Tout à fait d'accord »



Stress et statut

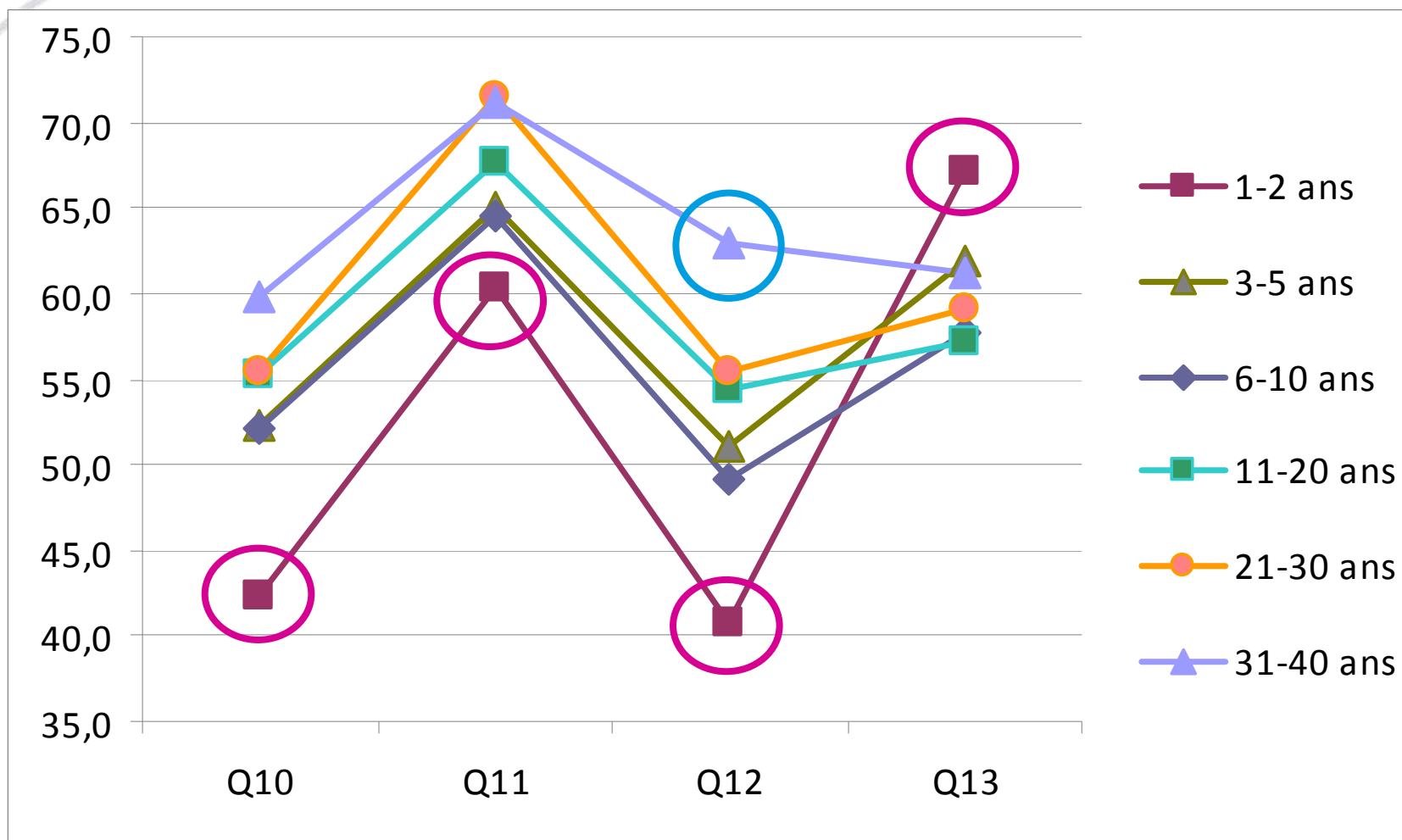
- **Plus la personne est haut placée dans la hiérarchie, plus elle manifeste un stress élevé**
- Du point de vue du stress cognitif et pathologique, les ouvriers et employés sont moins stressés que le reste de leur encadrement
 - ➔ Cela ne signifie pas qu'ils souffrent moins de leurs conditions de travail (Troubles Musculo-Squelettiques...)

Stress et années d'expérience : notes moyennes



Stress et années d'expérience : pourcentages

Pourcentage de répondants « Assez d'accord », « D'accord » et « Tout à fait d'accord »



Stress et années d'expérience

- **Plus une personne a d'années d'expérience, plus elle est stressée**

- **Les seniors** (31 à 40 ans d'expérience) ont bien plus tendance que les autres à se mettre tout seul la pression pour un rien

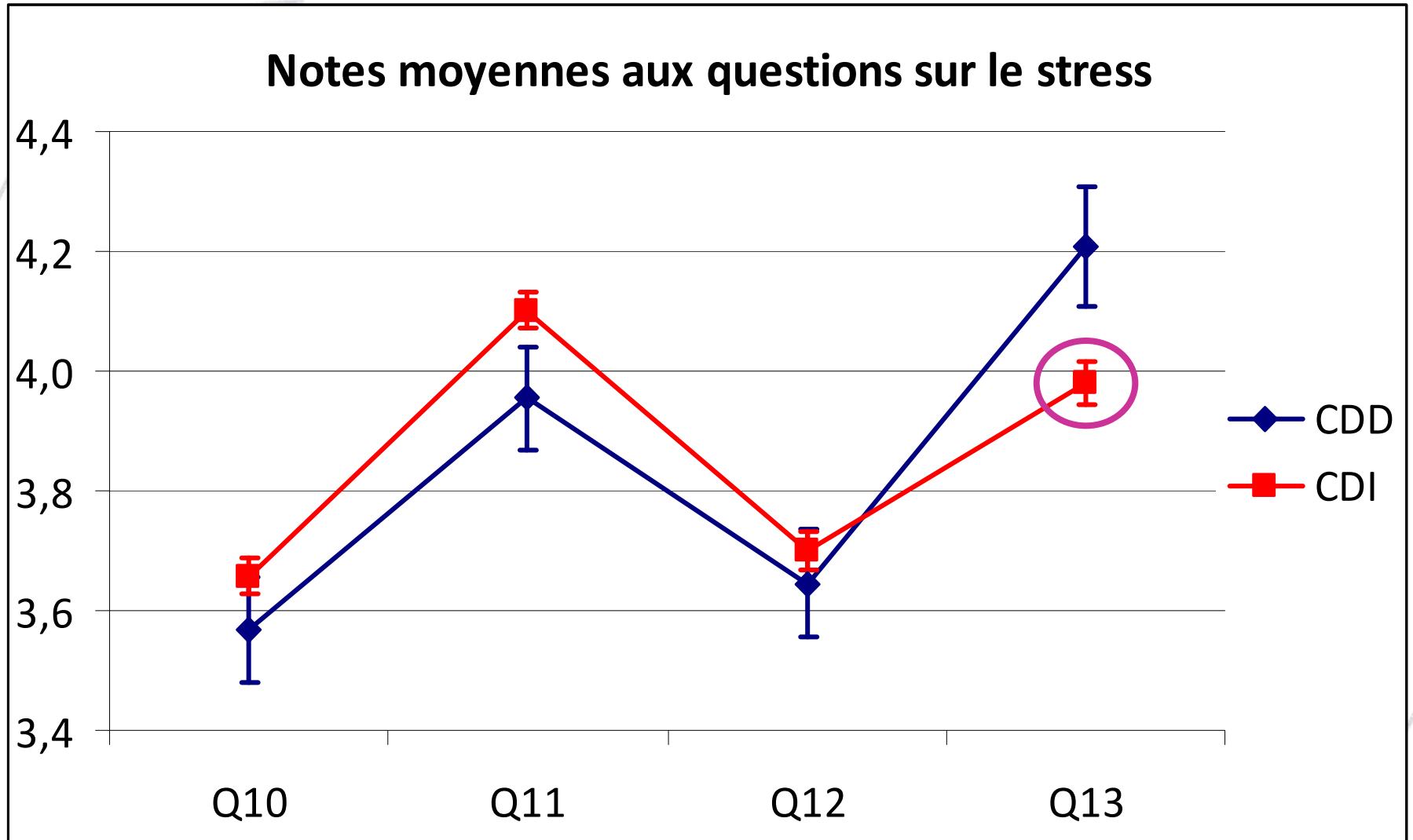
→ **forte « stressabilité »**

- **Hypothèses :**

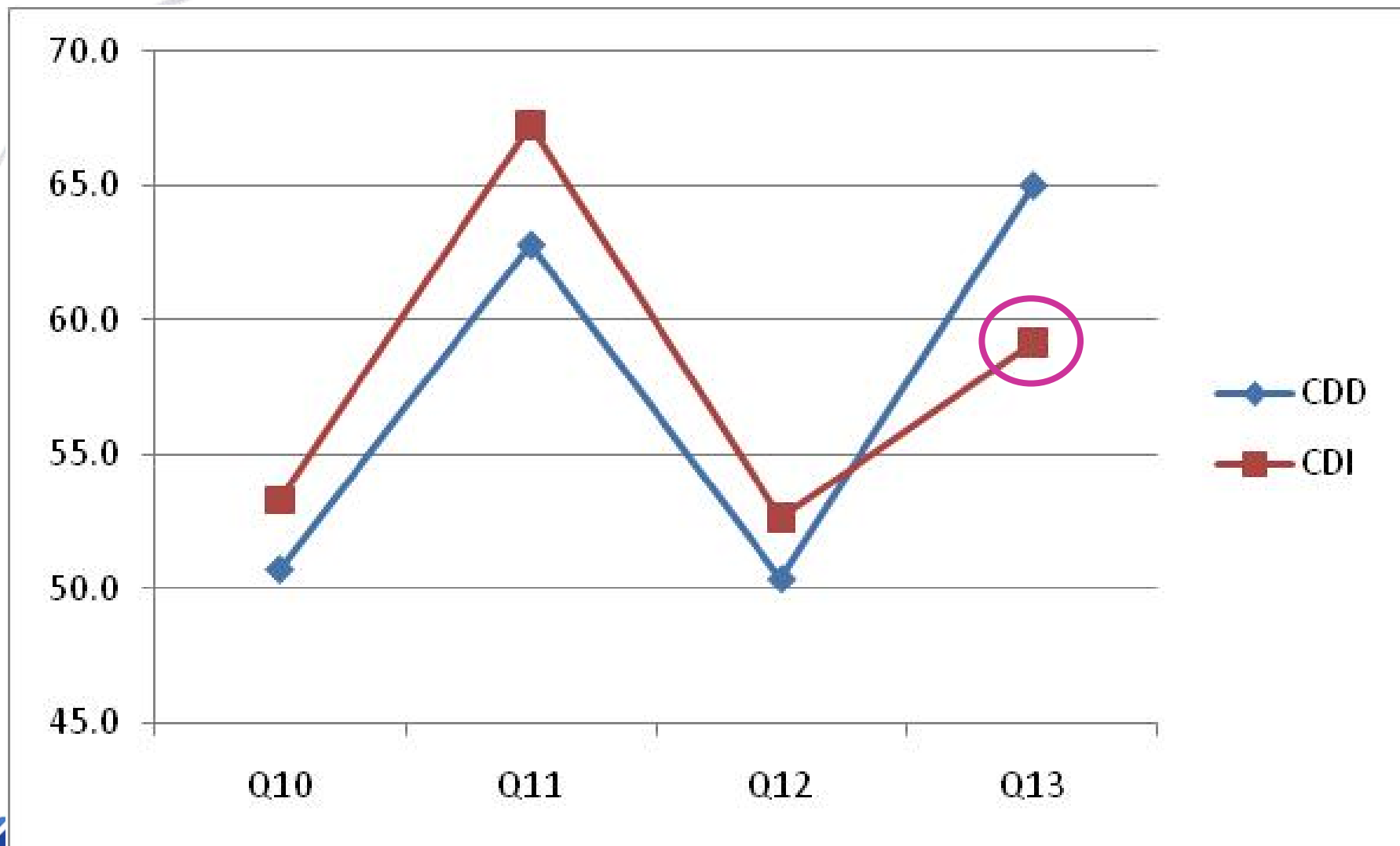
Cette très forte stressabilité personnelle peut être liée au développement d'habitudes, d'automatismes, d'expertises qui tendent à diminuer leur flexibilité et capacité d'adaptation aux bouleversements des pratiques / outils et à la perspective du chômage des seniors ou de la retraite...

- **Exception : les juniors** (1 à 2 ans d'expérience) ont un niveau de **stress pathologique sensiblement élevé**, alors que leur niveau de stressabilité est le plus faible pour les 3 autres questions posées

Stress et type de contrat : notes moyennes



Stress et type de contrat : pourcentage

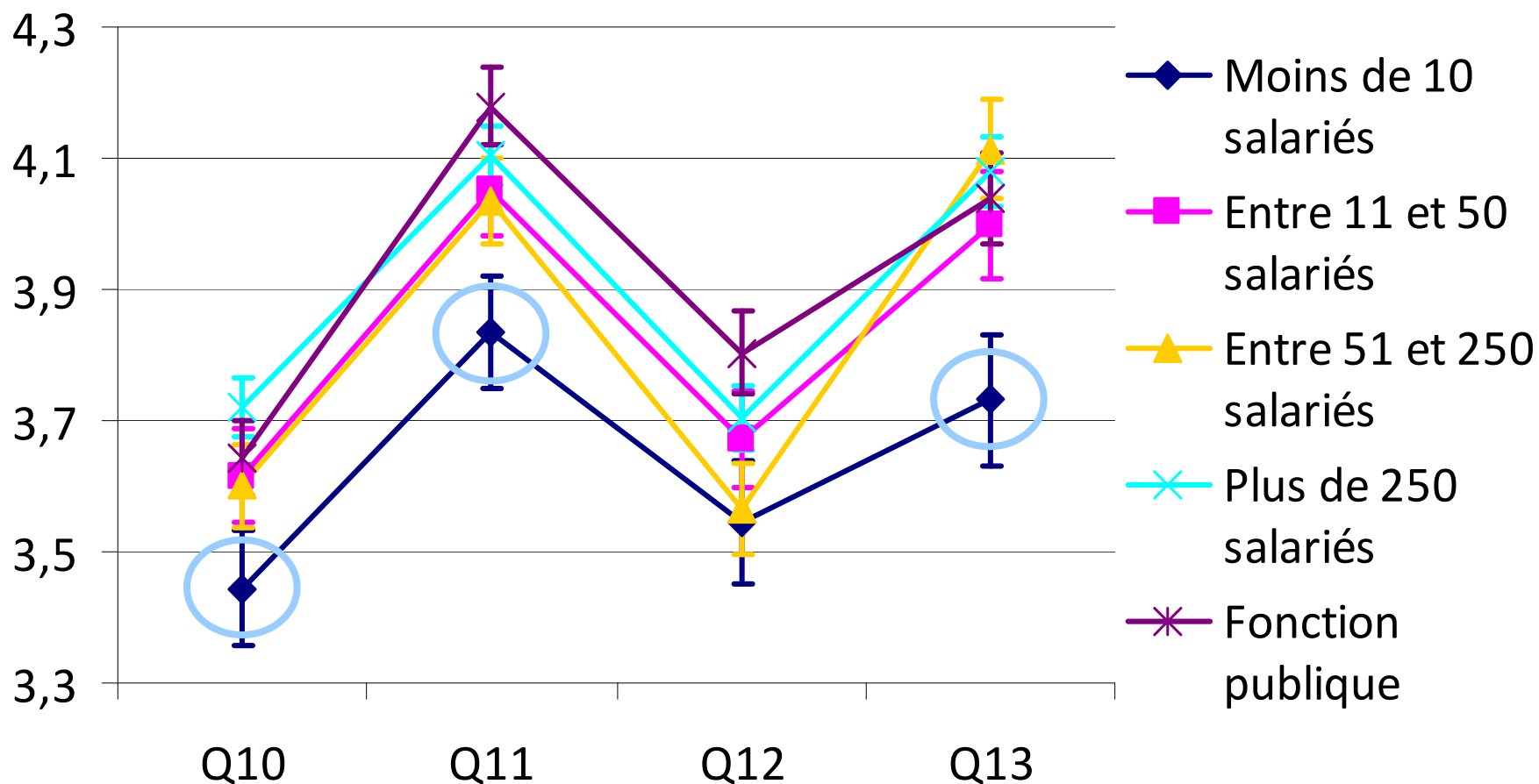


Stress et type de contrat

- Les **salariés en CDD** apparaissent globalement **moins stressables** que ceux en CDI
- La nécessité de s'adapter rapidement à un environnement professionnel changeant, l'incertitude quant à l'avenir, la durée de contrat trop courte pour s'enliser dans la routine... amènent probablement les salariés en CDD à cultiver leur adaptabilité (capacité d'ouverture à la nouveauté, de souplesse, de prise de recul, etc.) ce qui favorise une meilleure gestion de la stressabilité personnelle.
- Néanmoins, les **salariés en CDD** sont ceux qui sont **le plus exposés à des facteurs stressants** (précarité, changements rapides de poste / process de travail, etc.) et qui déclarent **souffrir le plus d'effets pathologiques du stress**

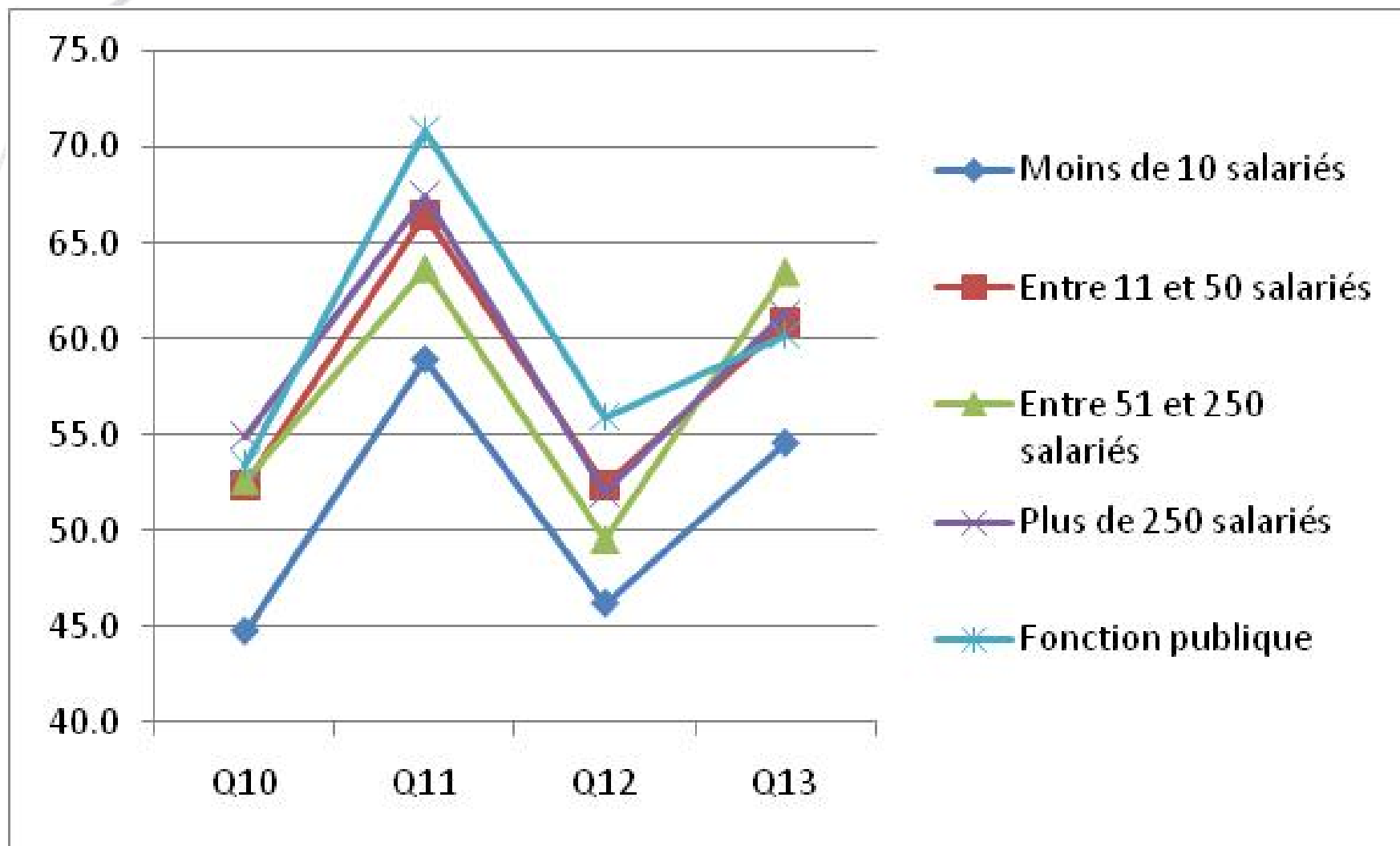
Stress et taille de l'entreprise : notes moyennes

Notes moyennes aux questions sur le stress



Stress et taille de l'entreprise : pourcentage

Pourcentage de répondants « Assez d'accord », « D'accord » et « Tout à fait d'accord »



Stress et taille de l'entreprise : pourcentage

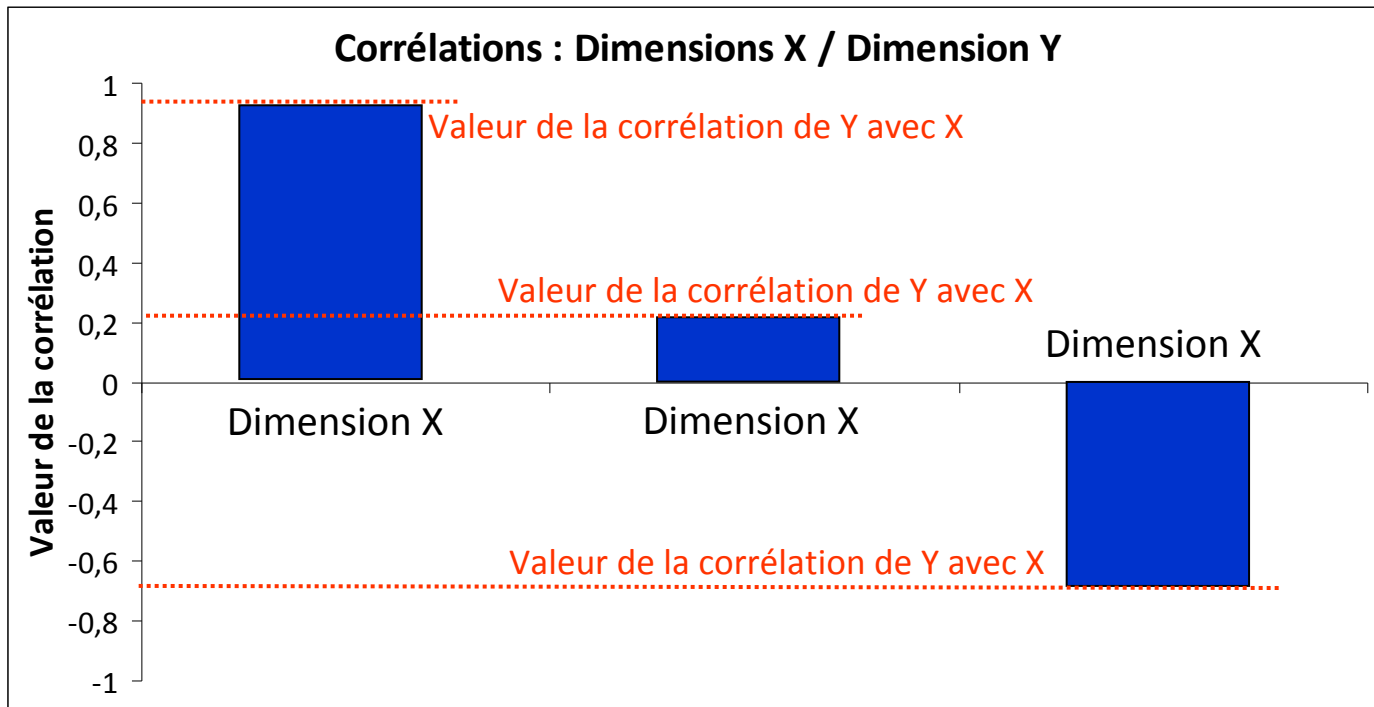
- Les **salariés des TPE** (moins de 10 salariés) sont **les moins stressés**
- Le niveau de stress est sensiblement le même dans les entreprises de plus de 250 salariés que dans celles de 11 à 50 salariés
 - Serait-ce dû à la « crise de croissance » des TPE devenant des PME ?
- Les **salariés des entreprises de taille moyenne** (entre 51 et 250 salariés) sont ceux qui **souffrent le plus d'effets pathologiques du stress**
- Par rapport aux salariés du privé, les membres de la **fonction publique** se considèrent sensiblement plus stressés que leurs collègues et affirment stresser souvent pour un rien en se mettant tous seuls sous pression

A decorative horizontal bar consisting of a series of vertical bars in blue, yellow, and grey, spanning the width of the slide.
A large, light blue arc that frames the central text, starting from the top left and curving around the bottom right.

Stress : les facteurs explicatifs

STRESS : Comment l'identifier ?

Les corrélations permettent de mieux saisir les **facteurs explicatifs** :

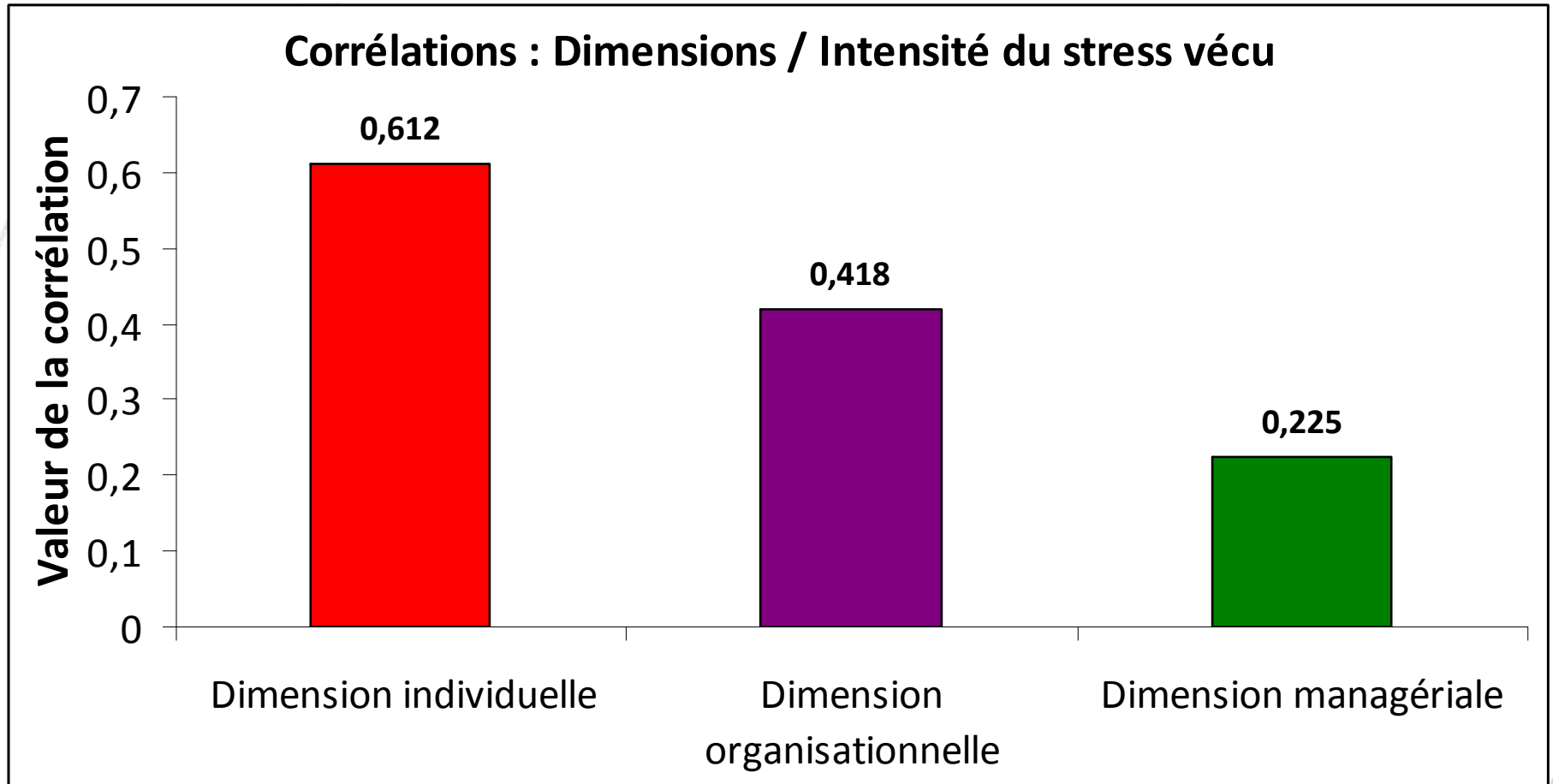


- Si X et Y évoluent de pair, de manière marquée → forte corrélation (max. = 1)
- Si X et Y évoluent de pair, mais de manière peu marquée → faible corrélation (min. = 0)
- Si X et Y évoluent de manière opposée → corrélation négative (max. = -1)

Qu'est-ce qu'une corrélation ?

- **Une corrélation permet d'évaluer si 2 facteurs sont liés et évoluent ensemble, ce qui laisse supposer qu'un facteur soit prédictif de l'autre.**
- Si la corrélation entre 2 facteurs est positive, cela signifie que ces facteurs évoluent dans le même sens.
Plus cette corrélation est élevée (maximum : $r = 1$), plus le parallélisme d'évolution entre les 2 facteurs est marqué.
- Si cette corrélation est nulle ($r = 0$), alors rien ne peut être dit quant à l'existence ou l'absence de lien entre les 2 facteurs.
- Si cette corrélation est négative ($r =$ entre 0 et -1) cela signifie que les 2 facteurs évoluent de manière antinomique : on peut donc penser qu'un effet marqué (dans une direction) pour un facteur donné sera accompagné par un effet allant dans la direction opposée pour l'autre facteur.

STRESS : les facteurs explicatifs



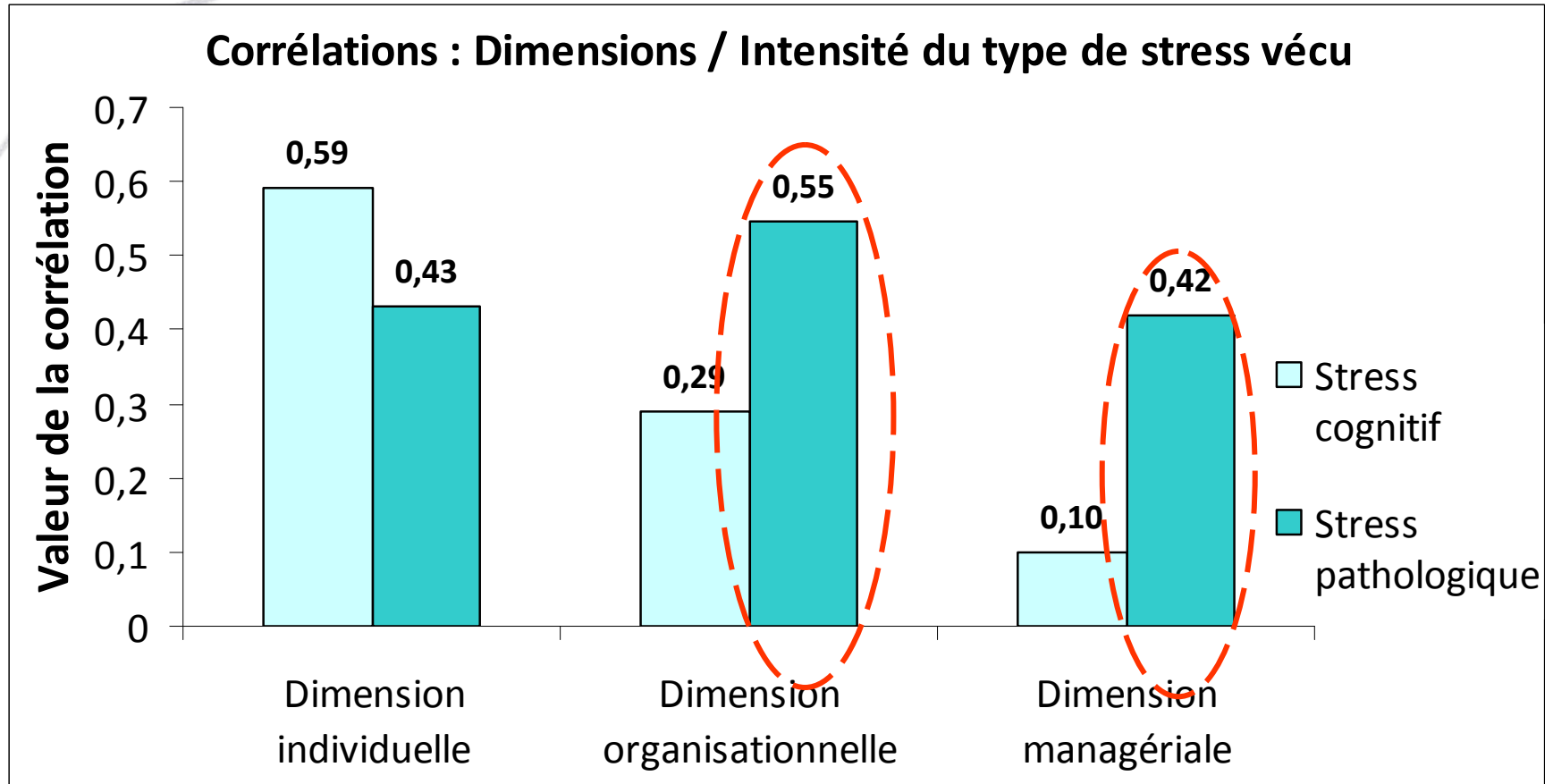
- **Motivations, état d'esprit, affirmation sociale...**
- **Pouvoirs/Responsabilités, circulation de l'info, ergonomie cognitive des postes...**
- **Communication de confiance, gestion des rapports de force, de la mauvaise foi...**

STRESS : les facteurs explicatifs

- Nous pouvons voir que, **pour le stress global** (cognitif et pathologique), **la dimension individuelle semble l'emporter largement** sur les facteurs organisationnels et reléguer à la marge les facteurs managériaux.
- Ceci semble en contradiction avec les récents propos du rapport Lachmann-Larose-Pénichaud disant que le stress et la santé des salariés sont « d'abord l'affaire des managers »...

* Rapport « Bien-être et efficacité au travail : 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail » présenté par Henri LACHMANN, Christian LAROSE et Muriel PENICAUD en février 2010

STRESS : les facteurs explicatifs



- Les dimensions organisationnelles et managériales ont une forte corrélation avec le ressenti du stress pathologique

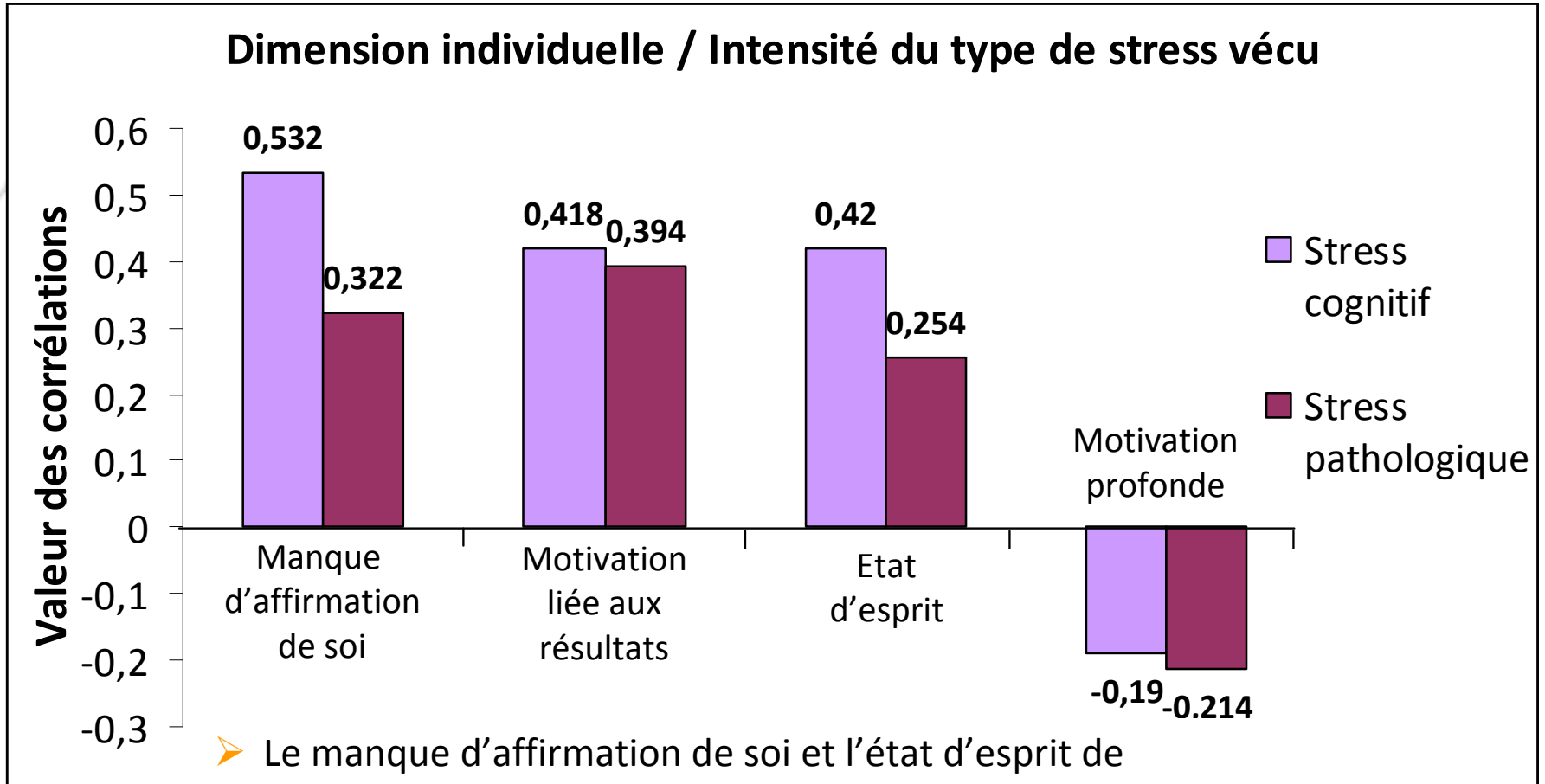
STRESS : les facteurs explicatifs

- Entrons dans le détail des 3 dimensions étudiées à présent sous l'angle des stress cognitif et pathologique :
 - ➔ **Le stress cognitif est d'abord affaire d'individus**, ensuite d'organisation et quasiment pas de managers
- Mais par contre :**
 - ➔ **Le stress pathologique est d'abord lié à l'organisation**, puis à égalité entre individu et management.
 - ➔ En matière de Risques PsychoSociaux (RPS), les 3 dimensions sont largement présentes, ce qui donne raison à la fois à tout le monde et à ceux surtout qui considèrent que **la gestion des RPS nécessite une prise en charge globale de ces 3 dimensions individuelle, organisationnelle et managériale.**

A decorative horizontal bar consisting of a series of small, vertical rectangular segments in shades of blue, yellow, and grey, spanning the width of the slide.
A large, light blue arc that frames the central text, starting from the top left and curving around the bottom right.

**Stress
&
dimension individuelle**

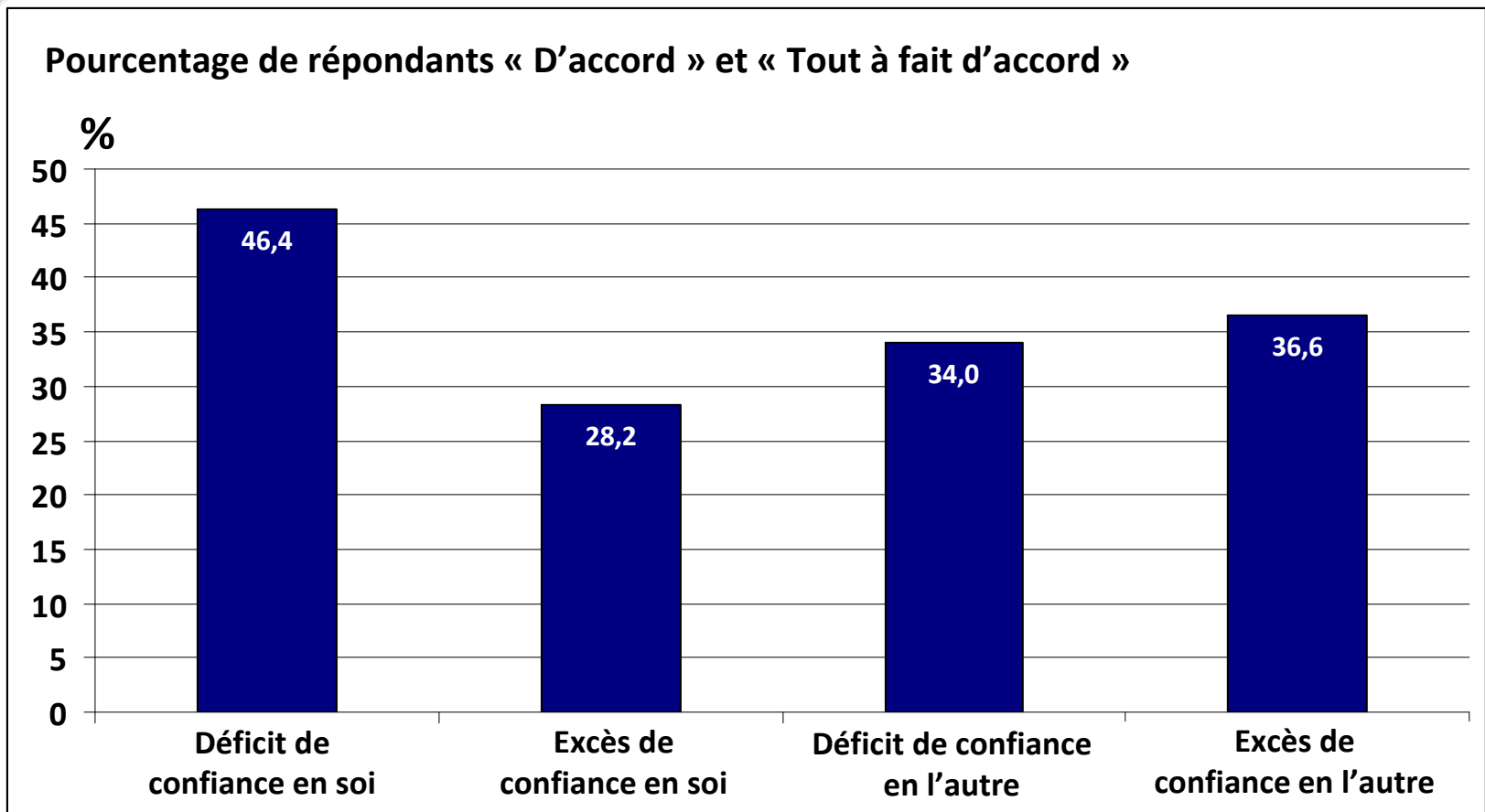
Stress et dimension individuelle



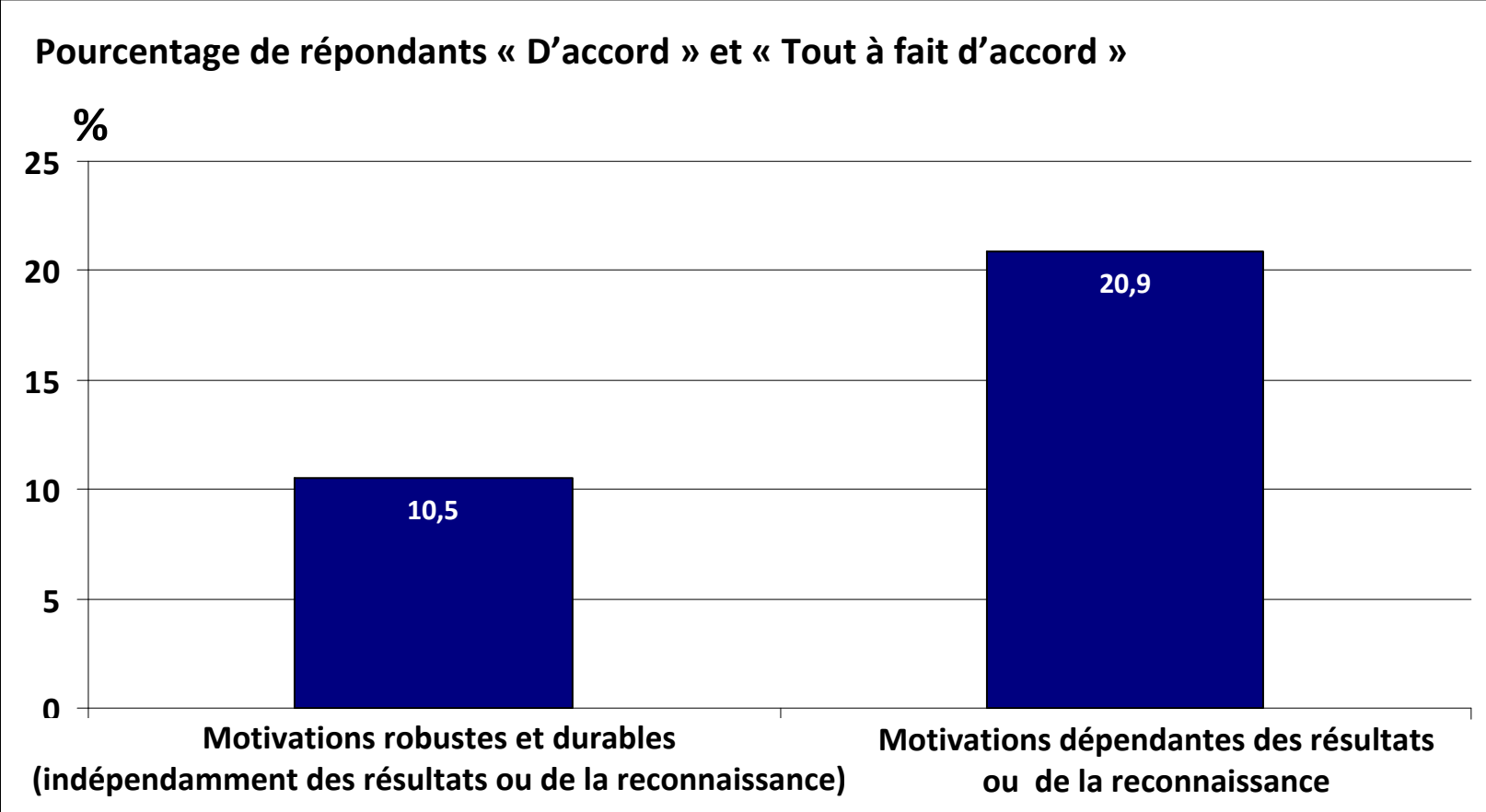
➤ Le manque d'affirmation de soi et l'état d'esprit de la personne ont une forte corrélation avec le ressenti du stress cognitif

➤ A noter le rôle important du manque de reconnaissance dans la survenue du stress pathologique mais aussi le **rôle préventif d'un management attentif à mobiliser les motivations profondes et durables des salariés**

Confiance en soi et en l'autre



Motivations : durables ou dépendantes de la reconnaissance



Passionné par son travail

- A peine plus de **10 % des personnes interrogées sont passionnées par leur travail**, indépendamment des résultats et de la reconnaissance obtenus.
- Ce sont probablement ces personnes qui :
 - ➔ sont les plus **spontanément proactives** dans leur travail car elles puisent leur énergie dans un gisement motivationnel inaltérable
 - ➔ jouent, sans doute, plus volontiers un **rôle de « locomotive », en particulier dans les périodes difficiles** (échecs personnels, crises...).
- Les entreprises auraient intérêt à développer une politique de casting et de gestion des carrières afin d'augmenter ce pourcentage de façon significative.

MOTIVATIONS

spontanées durables
(= réservoir inépuisable)



Accomplir ma tâche me donne de l'énergie indépendamment des résultats ou de la reconnaissance

MOTIVATIONS

dépendantes des résultats et de la reconnaissance obtenus



Je mets de l'énergie pour accomplir ma tâche et j'ai besoin d'encouragement (bons résultats, reconnaissance)

A decorative horizontal bar consisting of a series of small, vertical rectangular segments in shades of blue, yellow, and grey, spanning the width of the slide.
Two large, thin, blue curved lines that frame the central text, one starting from the top left and curving towards the center, and another starting from the bottom right and curving towards the center.

Stress & dimension organisationnelle

Qu'est-ce que la « biocompatibilité » ?

- Selon l'IME, la « **biocompatibilité** » est **ce qui rend un poste et l'organisation compatibles avec le fonctionnement humain.**
 - ➔ Elle définit des **caractéristiques universelles que doivent posséder le poste et l'organisation** (circulation de l'information, pouvoirs de décision / responsabilités, centrage sur le cœur de fonction, process de délégation...) **pour être compatibles avec le fonctionnement d'un être humain**, indépendamment des compétences ou qualités personnelles de celui-ci.
- La « biocompatibilité » se distingue donc du **casting** qui **définit les caractéristiques particulières que doit posséder l'individu** pour correspondre le mieux possible à son poste
 - ➔ notamment en termes de compétences et de « personnalité » : esprit d'équipe, ouverture, franchise, motivation, gout du challenge, affirmation...

L'organisation est-elle « biocompatible » ?

L'étude a permis d'analyser les **relations entre le stress et les problèmes rencontrés dans les 3 sous-dimensions organisationnelles** que sont :

- l'ouverture de la **Boucle de Circulation de l'Information**,
 - ➔ permettant à chacun d'obtenir ou de transmettre des informations utiles sans craindre de conséquences négatives pour lui-même (conflit d'intérêts...)
- la cohérence de la **Boucle des Pouvoirs et des Responsabilités**,
 - ➔ permettant à chacun de disposer de toute l'autonomie nécessaire (pouvoirs décisionnels, opérationnels...) pour exercer pleinement ses différentes responsabilités
- le centrage sur le **Cœur de fonction**,
 - ➔ permettant à chacun de se concentrer au quotidien sur le travail prescrit dans la fiche de fonction

Que révèle l'étude ?

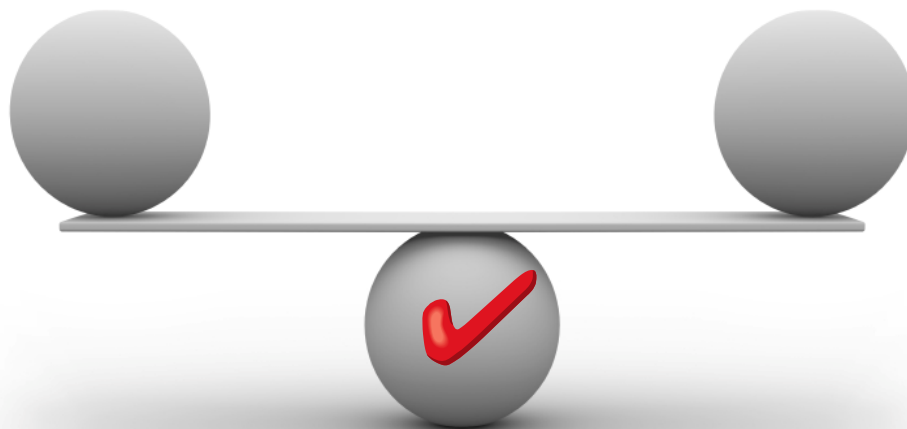
55 % des personnes interrogées reconnaissent subir des problèmes organisationnels dus à :

- **une mauvaise circulation de l'information,**
- **un déséquilibre entre leur autonomie et leur responsabilité** dans les missions confiées
- **et un décalage entre le travail qu'ils font au quotidien et leur vrai cœur de fonction**

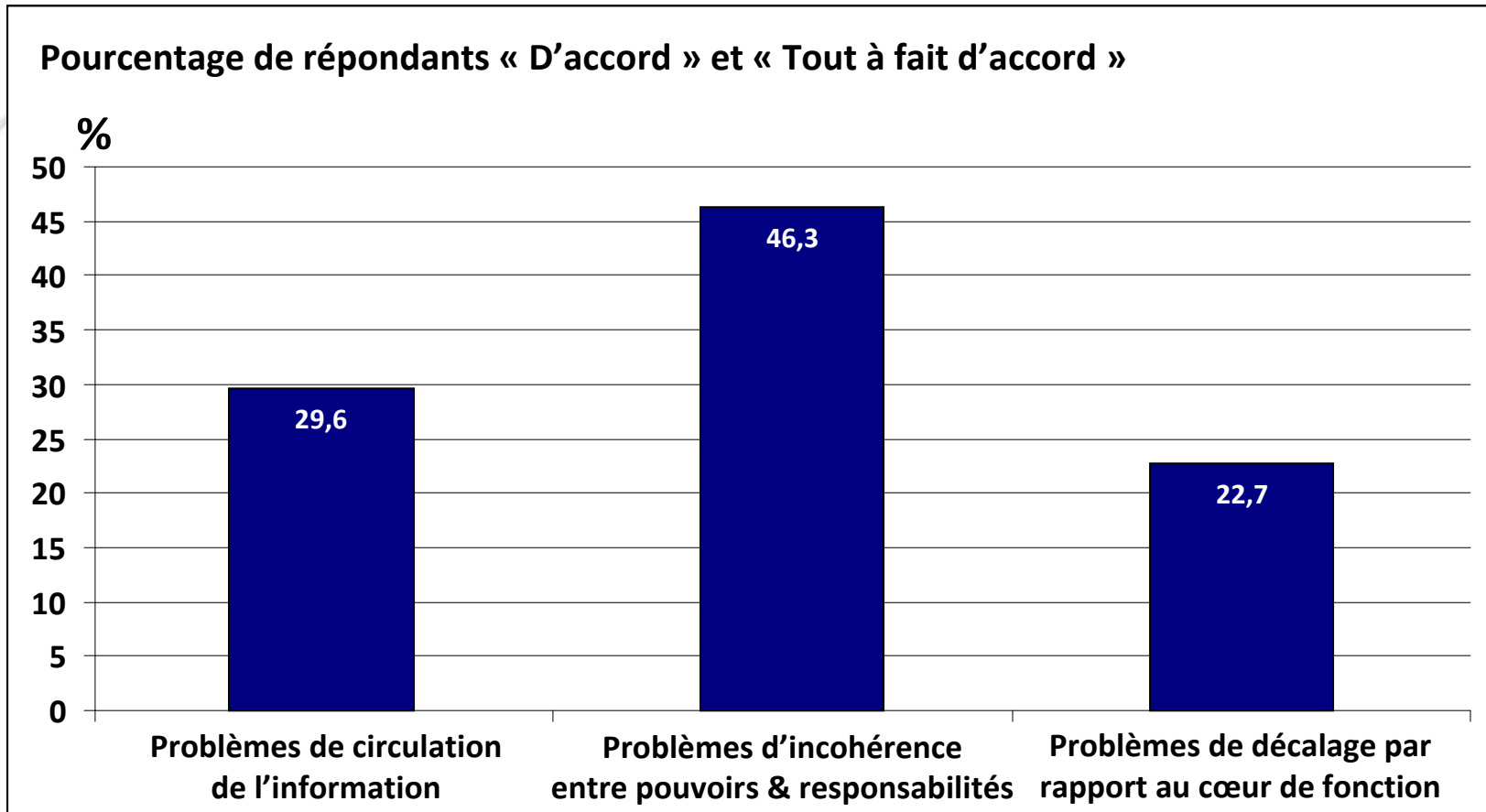
Mettre en cohérence pouvoirs et responsabilités

Pour chaque tâche à effectuer,
le collaborateur doit disposer
du pouvoir décisionnel et de la responsabilité qui va avec :

1 pouvoir ↔ **1 responsabilité**

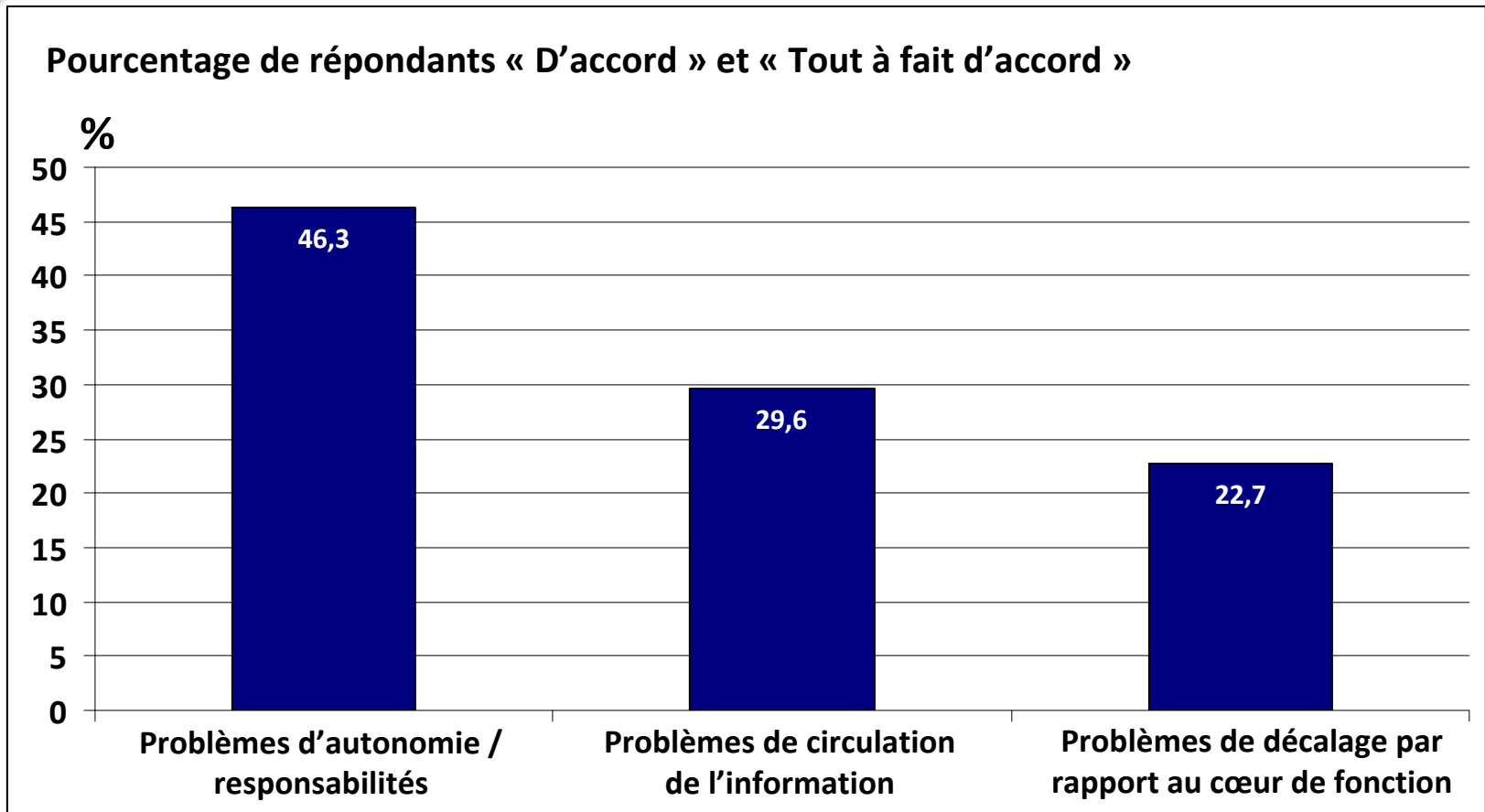


Problèmes de circulation de l'information, d'autonomie et de décalage par rapport au cœur de fonction

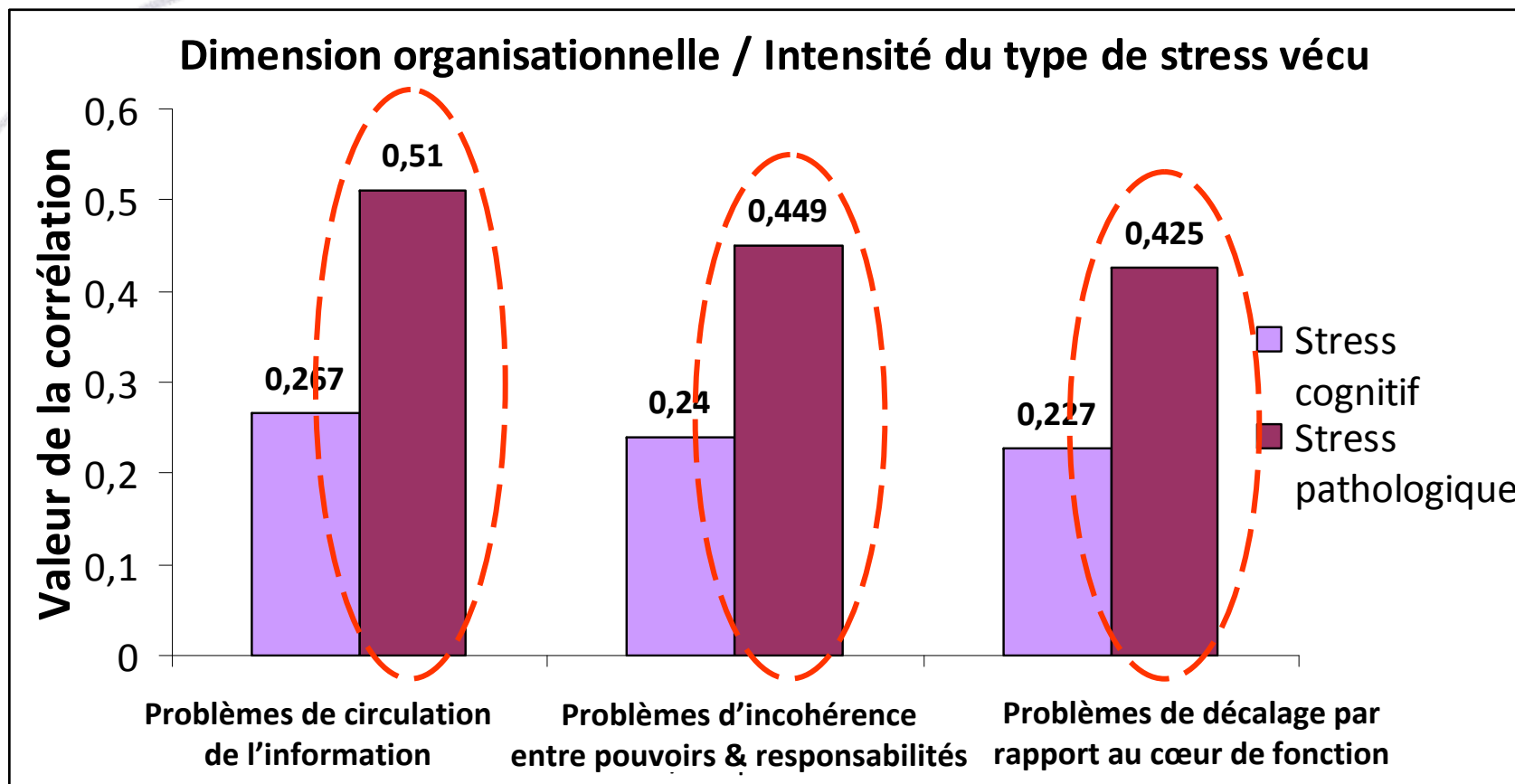


- 1/3 des répondants déclarent subir des problèmes organisationnels dus à une mauvaise circulation de l'information, un déséquilibre entre leur autonomie et leur responsabilité dans les missions confiées et un décalage entre le travail qu'ils font au quotidien et leur vrai cœur de fonction

Problèmes d'autonomie, de circulation de l'information et de décalage par rapport au cœur de fonction

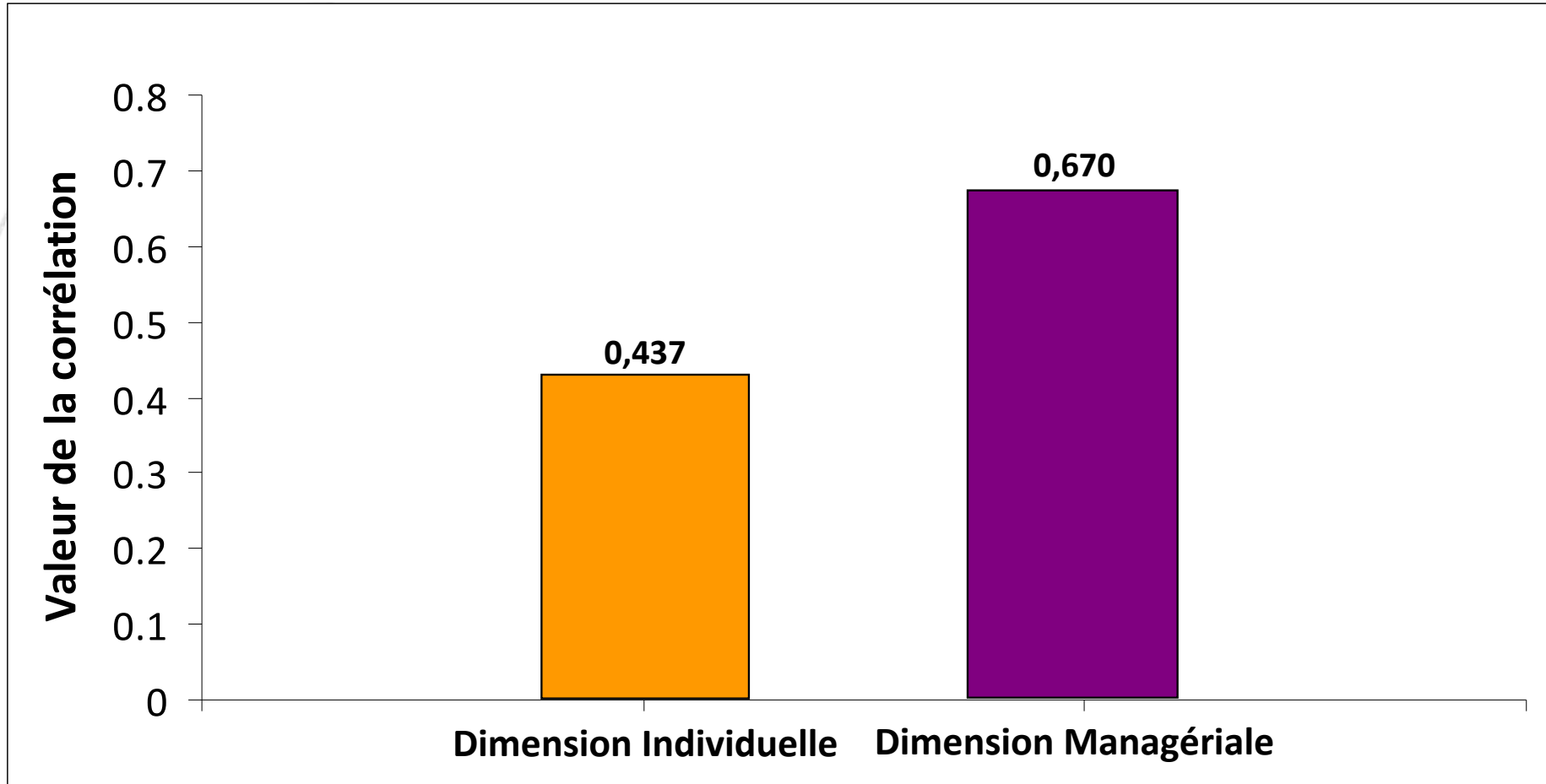


Stress et dimension organisationnelle



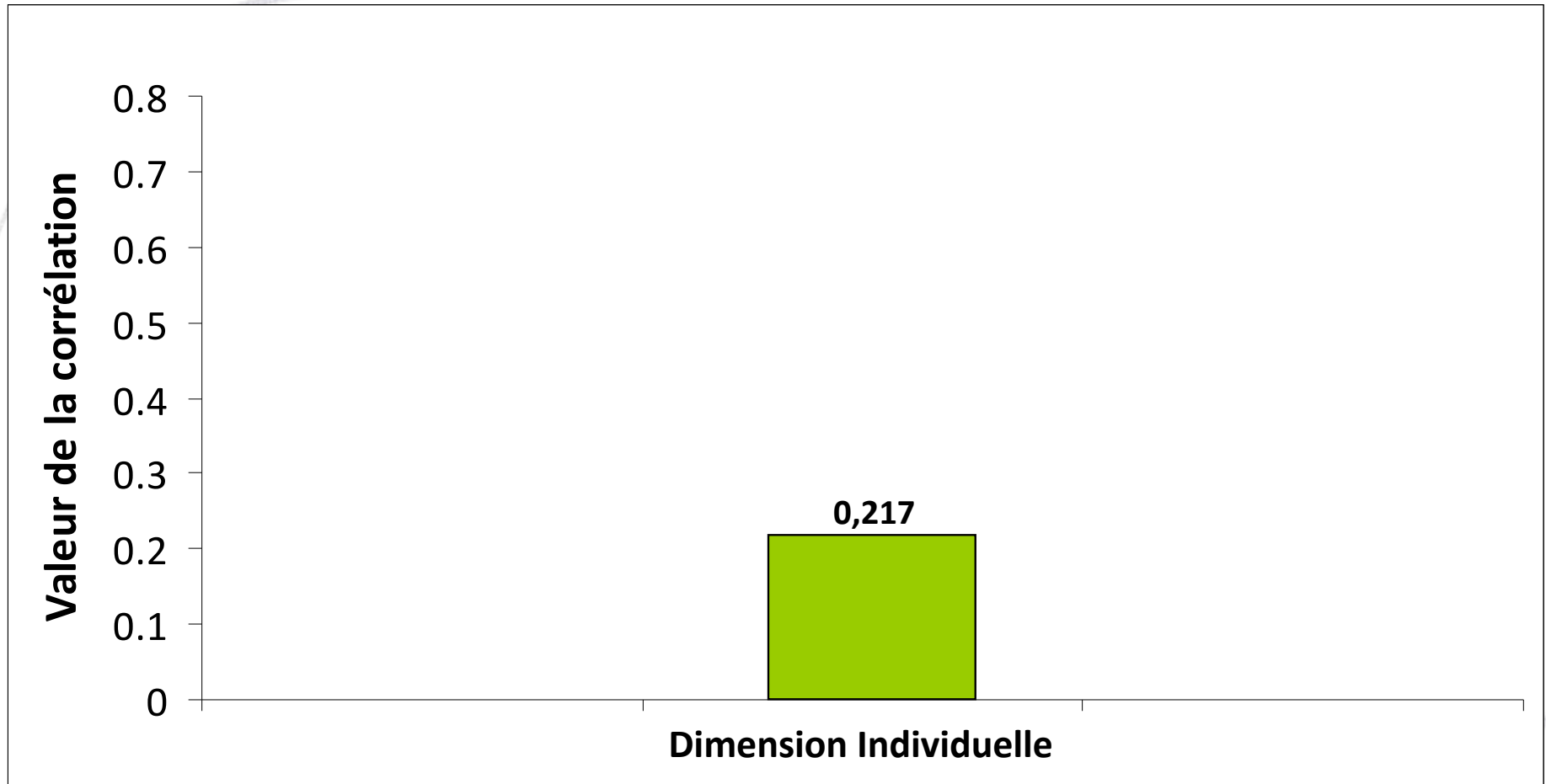
- Ces trois sous-dimensions ont une forte corrélation avec le ressenti du stress pathologique

Corrélations notables entre dimension organisationnelle et...



- Les dimensions organisationnelle et managériale corrént fortement entre elles.
- Les dimensions organisationnelle et individuelle corrént aussi plutôt bien ensemble.

Corrélation entre dimension managériale et...

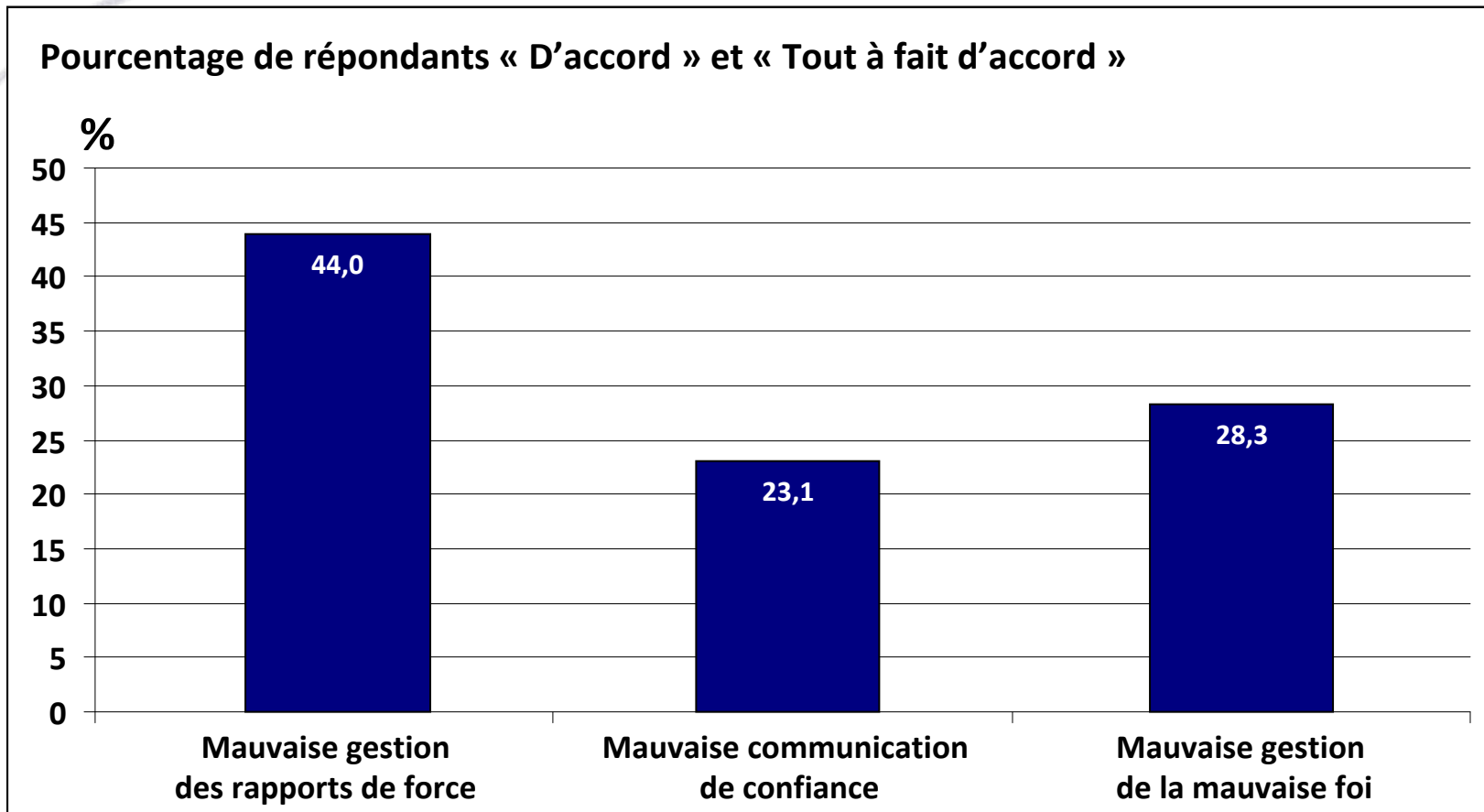


- Les dimensions managériale et individuelle, quant à elles, corréleraient assez peu ensemble.

A decorative horizontal bar consisting of a series of vertical bars in blue, yellow, and grey, spanning the width of the slide.
Two large, light blue, curved lines that form a partial circle around the central text.

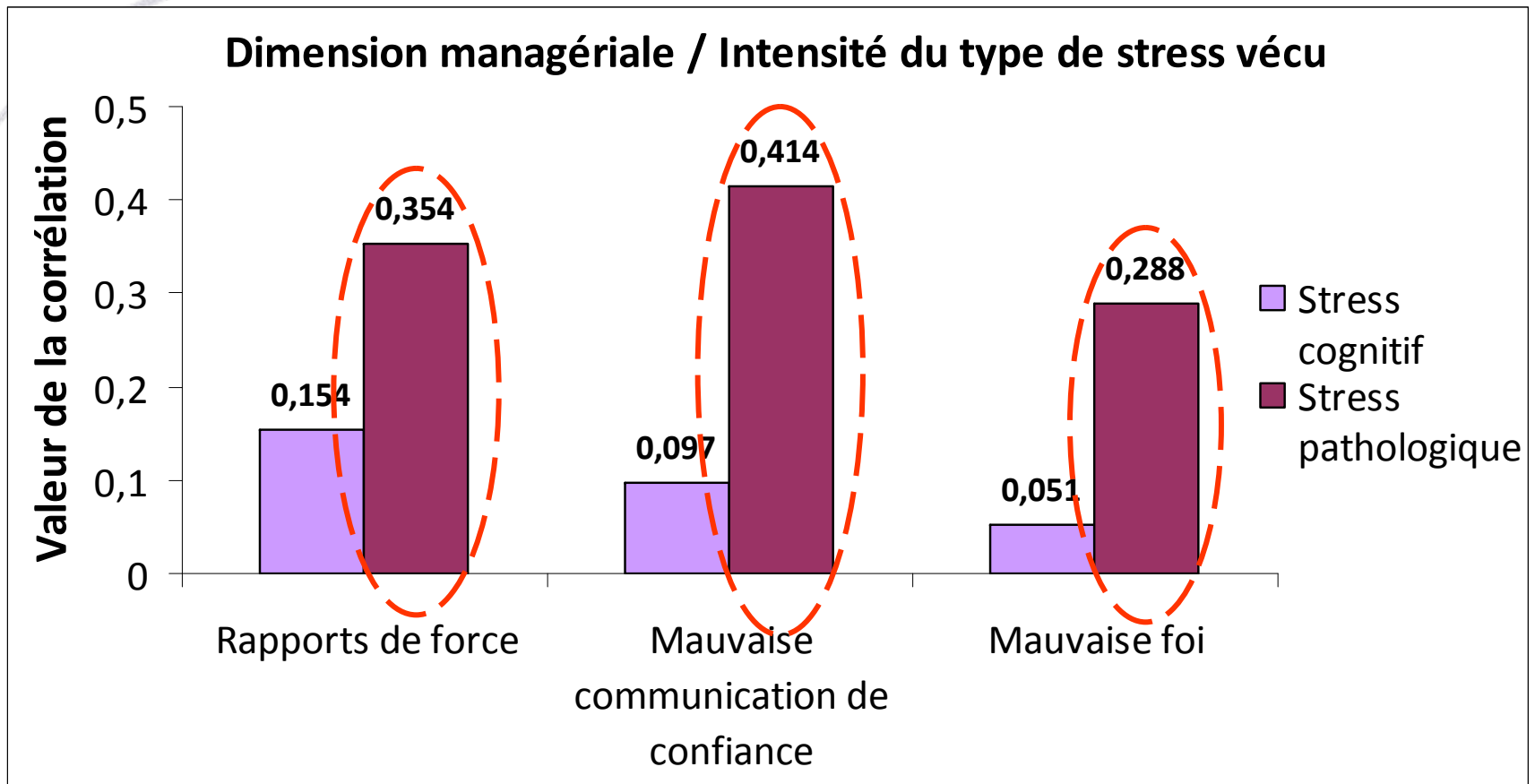
**Stress
&
dimension managériale**

Problèmes de communication managériale



- Près d'1/3 des répondants (31,8 %) affirment être confrontés à des problèmes de communication managériale

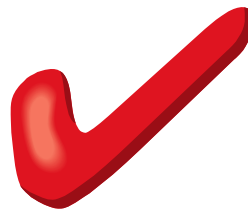
Stress et dimension managériale



- Quoique moindre dans l'ensemble, ces trois sous-dimensions de la communication managériale ont une forte corrélation avec le ressenti du stress pathologique

A decorative horizontal bar consisting of a series of small, vertical rectangular segments in various shades of blue, yellow, and grey.
A large, light blue arc that frames the central text, starting from the top left and curving around the bottom right.

**Les 5 préconisations
de l'IME à l'« Entreprise France »**





Préconisations à l'« Entreprise France »

- ✓ Réduire le **management par le stress**, la **culture de compétition**, les **rapports de force**, tout en apprenant à **mieux les gérer**,
- ✓ **S'appuyer** davantage **sur les motivations personnelles et l'intelligence adaptative**,

Construire des postes « biocompatibles », facteur le plus prometteur pour la prévention du stress pathologique :

- ✓ Développer une **circulation de l'information** ouverte
- ✓ Mettre en cohérence les **pouvoirs** et les **responsabilités**
- ✓ Se recentrer sur les **cœurs de fonctions**

A decorative horizontal bar consisting of a series of vertical bars in blue, yellow, and grey, spanning the width of the page.
Two large, thin, blue curved lines that frame the central text, starting from the top left and bottom right and curving towards the center.

ANNEXES :
en savoir plus sur
la biocompatibilité

« Le cerveau n'est pas un ordinateur » *

* Entretien avec Francisco Varela par Herve Kempf, *La Recherche*, No. 308 Avril 1998, p.109-112

- **L'homme** ne fonctionne pas comme une machine mais comme un être qui **doit assurer sa propre survie**.
- Ce principe simple mais fondamental s'applique aussi à la **(sur)vie au travail**.
- Selon l'étude nationale IME sur le stress au travail (2010) :
 - ↳ **57 % des personnes sont stressables au travail**
(= moyenne des 3 dimensions étudiées pour le *stress cognitif*)
 - ↳ La 4^{ème} dimension étudiée est celle du *stress pathologique* : **61 %** de l'ensemble des personnes interrogées disent qu'elles **stressent tellement au travail que cela les rend dépressives, insomniaques, souffrantes** (douleurs, maladies...)

Développer la biocompatibilité

- L'étude nationale IME montre également que **ce stress pathologique est fortement lié à la « non biocompatibilité » du poste occupé** ($r = 0,53$), problème qui concerne 55 % des répondants.
- Prévenir le stress et les Risques PsychoSociaux suppose donc de **rendre les postes et l'organisation « biocompatibles », c'est-à-dire compatibles avec le fonctionnement humain.**

↳ En pratique, que signifie la **biocompatibilité des postes** ?

↳ **Comment la développer ?**

Qu'est-ce que la biocompatibilité ?

- **C'est ce qui rend un poste et l'organisation compatibles avec le fonctionnement humain**
- **3 principes fondamentaux à respecter :**
 - ➔ **Boucle de Circulation de l'Information (BCI)** = éviter aux salariés d'être à la fois juge et partie
 - ➔ **Boucle des Pouvoirs et Responsabilités (BPR)** = définir le niveau d'autonomie nécessaire pour assumer ses responsabilités
 - ➔ **Cœur de fonction (CF)** = assurer une cohérence entre le travail effectué réellement et le travail prescrit dans la fiche de fonction

Boucle de Circulation de l'Information

- Un poste biocompatible évite au salarié d'être à la fois juge et partie, permettant ainsi une circulation fluide des informations descendantes et remontantes

Objectif :

- **Etablir une circulation de l'information ouverte** qui permette à chacun d'obtenir ou de transmettre des informations utiles sans craindre de conséquences négatives pour lui-même (conflit d'intérêts...)

Règle à suivre :

- **Dissocier les actions de production des actions de contrôle**

Méta-règle :

- **Ne pas punir la remontée d'une information factuelle**

Boucle des Pouvoirs et Responsabilités

- Un poste biocompatible doit offrir au salarié tous les niveaux de décision nécessaires pour chacune de ses responsabilités

Objectif :

- **Donner à chacun toute l'autonomie nécessaire pour exercer pleinement ses différentes responsabilités**

Règle à suivre :

- **Mettre en cohérence les pouvoirs de décision et les responsabilités dans toutes les fiches de fonction**

Méta-règle :

- **Chacun est responsable de ses décisions et de ses actes, dans le cadre de ses missions et même en dehors**

Cœur de Fonction

- Un poste biocompatible permet au salarié de se concentrer au quotidien sur les tâches relevant de son cœur de fonction

Objectif :

- **Assurer une cohérence entre le travail effectué réellement et le travail prescrit dans la fiche de fonction**

Règle à suivre :

- **Réserver la majorité du temps de travail aux missions définies dans sa fiche de fonction et déléguer au mieux le reste**

Méta-règle :

- **Faire régulièrement l'inventaire de toute les tâches effectuées réellement et déléguer ou faire remonter les responsabilités des tâches qui ne relèvent pas de son cœur de fonction**