

# BOÎTE À OUTILS



## PRÉVENTION DU BURNOUT

et des risques psychosociaux

Octobre 2023 — Projet RPS APEF

Rédaction principale par Harmony Glinne-Demaret  
Avec l'appui d'un comité de relecture

# TABLE DES MATIÈRES

---

<b>0.</b>	Introduction	03
	0 Prévention des risques psychosociaux et burnout	04

---

<b>1.</b>	1.1 Catégories de facteurs de risques liés à la prévention primaire du burnout	08
	1.2 Méthodologie pour l'accompagnement de la prévention primaire du burnout	14
	1.3 Comment détecter les signaux d'alerte de burnout ?	18

---

<b>2.</b>	2.1 Définir et/ou clarifier son projet institutionnel	22
-----------	---	----

---

<b>3.</b>	3.1 Disposer de modes de gouvernance clairs	25
	3.2 Définir le management participatif et ses risques associés	29
	3.3 Modalités de prise de décision et d'information en management participatif	32

---

<b>4.</b>	4.1 Description de fonction : Comment poser les balises de la fonction ?	35
	4.2 Mener un entretien de fonctionnement et d'évaluation	41
	4.3 Mettre en place des pratiques de réintégration après une longue absence	45
	4.4 Prioriser ses tâches	49
	4.5 Déléguer : Quelle marge de manœuvre pour l'équipe ?	51
	4.6 Mettre en place un processus d'accueil adéquat	54
	4.7 Rencontres individuelles avec la hiérarchie (feedback)	57

---

<b>5.</b>	5.1 Cycle de vie de l'organisation et développement de la culture organisationnelle	60
	5.2 Accompagner le changement organisationnel	64

# INTRODUCTION

Répondant à un appel à projet du Conseil National du Travail (CNT) en 2018, l'APEF a lancé un projet de soutien à la prévention primaire du burnout durant l'année 2019 en partenariat avec l'ABBET et Competentia<sup>1</sup>.

Ce projet a été renouvelé chaque année jusqu'en 2022. À partir de 2023, ce projet a été intégré au sein d'un projet global de Prévention des Risques Psychosociaux (RPS).

La « prévention primaire » est ici circonscrite par le CNT aux démarches collectives permettant d'éviter que le personnel ne soit absent pour cause de troubles psychosociaux en général, et de burnout en particulier. Ce projet comportait quatre volets :

1. Sensibilisations en amont et en aval des accompagnements
2. Accompagnements d'équipe sur site
3. Trois groupes de travail transversaux (entre institutions, entre opérateurs de formation<sup>2</sup> et entre partenaires sociaux des Fonds concernés<sup>3</sup>)
4. Rapport de recherche, faisant état des constats<sup>4</sup> et propositions issus des groupes de travail transversaux

Les accompagnements d'équipe proposés aux institutions participantes ont pris la forme de formation-supervision, avec un tiers extérieur. Les groupes de travail transversaux ont quant à eux permis d'identifier des problématiques récurrentes et des pratiques à pérenniser dans le cadre de la prévention primaire du burnout. Pour plus de détails sur la méthodologie globale de ce projet, nous vous invitons à consulter les rapports de recherche « Soutien à la prévention primaire du burnout » disponibles sur le site de l'APEF.

Cette boîte à outils présente différentes fiches basées sur les rapports de recherche et les réflexions menées entre 2019 et 2022 par les groupes de travail. Les recommandations reprises dans les différents rapports de recherche ont été approfondies pour proposer ici des outils concrets de prévention primaire du burnout. La rédaction du document a été réalisée principalement par Harmony Glinne-Demaret, avec l'appui d'un comité de relecture composé de membres de l'ABBET, de l'APEF et des opérateurs de formation. Il est à noter que ces outils concernent le burnout, mais peuvent soutenir plus largement les démarches de prévention des risques psychosociaux.

Pour l'APEF — François Willemot, Responsable de projets

1 — ABBET asbl : Association Bruxelloise pour le Bien-Être au Travail - [www.abbet.be](http://www.abbet.be) / Competentia : [www.competentia.be](http://www.competentia.be)

2 — Fonds sociaux concernés : 304, 4S, ASSS, ISAJH, MAE.

3 — Opérateurs de formation : CEFORM, CERSO, CFSI, CFIP, Cites-Clinique du stress, FoRS Hénallux, PSDD

4 — Le CÉRIAS était chargé d'animer les groupes de travail transversaux et de rédiger les rapports



# PRÉVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX ET BURNOUT

- **Public concerné** : Tous les acteurs et fonctions du bien-être au travail : personnel, direction, ligne hiérarchique, conseil en prévention, personne de confiance, délégation syndicale.
- **Objectif** : Définir le phénomène de burnout et ses facteurs de risque principaux.

## 01. DÉFINITION DU BURNOUT

« Un sentiment de fatigue intense, de perte de contrôle et d'incapacité à aboutir à des résultats concrets au travail. »

— OMS

Depuis 2022, le burnout est officiellement reconnu comme un **phénomène** lié au travail dans le Classement international des maladies (CM-11) de l'OMS.

Le burnout est une pathologie liée au travail, dans lequel la personne ressent une fatigue extrême liée à un contexte professionnel stressant<sup>5</sup>, et qui perdure dans le temps. Elle survient chez des personnes qui ont souvent travaillé jusque-là sans problème apparent pendant une longue période. Il s'agit d'un processus dans lequel le corps et l'esprit tentent de tenir jusqu'au moment où, physiologiquement, le corps lâche, et ce, en raison d'une sur-adaptation dans la durée. Cet engrenage reste longtemps invisible, silencieux pour la personne qui le vit, même si l'entourage peut souvent remarquer certains signes inquiétants.

Le burnout semble être lié à une situation dans laquelle la personne doit faire face à une trop grande différence entre ses aspirations professionnelles, ses ambitions et sa vision d'un travail de qualité d'une part, et la réalité du travail vécue subjectivement d'autre part.

Le risque d'apparition de burnout se situe à l'intersection entre quatre dimensions interreliées :

### ➤ La personne

sa personnalité, son rapport au travail, ses attentes ...

### ➤ Son environnement de travail direct

où il peut y avoir un manque de moyens, de temps, de soutien collectif ...)

### ➤ Le contexte professionnel

dans lequel la personne entretient des relations de proximité avec d'autres (collègues, hiérarchie, bénéficiaires, partenaires).

### ➤ Le contexte sociétal particulier

dans lequel cette personne réalise son travail.

## EN CONCLUSION

Le burnout est une fatigue due au fait « de trop faire » pour tenter de continuer à faire un travail qui a du sens, un travail de qualité tant pour l'individu, que pour l'organisation et les bénéficiaires.

Cette situation engendre plusieurs conséquences pour la personne :

- Elle ressent de l'épuisement de manière chronique
- Elle devient cynique
- Elle se sent de plus en plus inefficace au travail.

## 02. DIMENSIONS DU BURNOUT ET SYMPTÔMES

# 1980

Dès les années '80, le burnout est décrit comme un trouble de l'énergie caractérisé par trois dimensions (Maslach et Jackson, 1981) :

- **Un épuisement émotionnel et/ou mental** : la personne se sent complètement à bout, vidée de toute son énergie sans être capable d'en parler ;
- **Une dépersonnalisation** (ou déshumanisation de son rapport à l'autre) : la personne adopte une attitude distante et cynique vis-à-vis des autres personnes avec qui elle travaille (pour préserver le peu d'énergie qui lui reste) ;
- **Une dévalorisation de soi, de ses capacités personnelles** : la personne a le sentiment de ne plus être compétente dans son travail, de ne plus réaliser un travail de qualité tant vis-à-vis d'elle-même, que pour l'organisation et les bénéficiaires (dévalorisation de soi, culpabilité, démotivation avec présentéisme ou absentéisme) ;

# 2019

En 2019, cette définition a été affinée par Steffie Desart, Wilmar Schaufeli et Hans De Witte (KUL). Ces chercheurs avancent quatre symptômes principaux liés au burnout en tant qu'état :

- **Un épuisement physique et psychologique qui ne se résorbe pas avec du repos** : décrit comme une fatigue extrême et chronique par la personne concernée ;
- **Une perte de contrôle cognitif** caractérisée par des problèmes de mémoire, d'attention, de concentration et de performance qui sont dus à une perturbation du fonctionnement cognitif : ce qui engendre un sentiment d'inefficacité au travail ;
- **Une perte de contrôle émotionnel** caractérisée par des réactions émotionnelles exacerbées et une faible tolérance vis-à-vis d'autrui, pouvant être décrit comme du cynisme par l'entourage ;
- **Une distanciation mentale du travail** caractérisée par un retrait mental/physique : ceci est considéré comme un mécanisme de défense qui protège psychiquement et physiquement la personne afin de limiter sa souffrance et les symptômes qui l'accompagnent.

## PRINCIPAUX SYMPTOMES<sup>6</sup>

Fatigue chronique, impossibilité de se détendre, perte de concentration, mémoire défaillante, nombreuses ruminations, indécision, diminution de la confiance en soi et en ses capacités au travail, procrastination, expression exacerbée des émotions (crises d'angoisse, de larme, de colère ...) liées au travail, tendance à être rapidement irritable.

## SYMPTOMES SECONDAIRES

Humeur dépressive, expression d'une souffrance psychologique et des symptômes psychosomatiques tels que des maux de tête, insomnies, douleurs musculaires, cardiaques ...

Le burnout est à distinguer d'autres formes de malaise au travail, telles que, par exemple, les envies de changement, la démotivation, le stress au travail, l'insatisfaction (passagère ou durable), la fatigue ou la dépression.

Le burnout est également à distinguer du bore-out et du brown-out :

↳ **Le bore-out** est un épuisement professionnel caractérisé par l'ennui au travail, une répartition des tâches déficientes, des contradictions entre les compétences de la personne et les tâches qui lui sont assignées ;

↳ **Le brown-out** est caractérisé par une perte de sens pouvant être mise en lien avec des tâches répétitives ou absurdes, à des contradictions entre les valeurs de la personne et celles de son organisation.

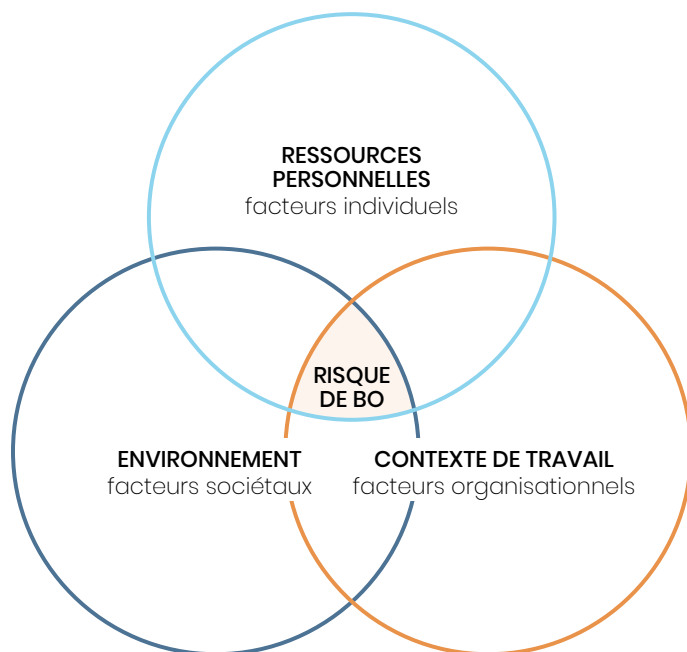
## 03. FACTEURS DE RISQUES DU BURNOUT

Dans le projet « Prévention primaire du burnout », le burnout a souvent été décrit dans les groupes de travail comme une situation d'épuisement liée à une **conjonction de facteurs de risques** qui se renforcent mutuellement. Il s'agit le plus souvent d'un ensemble de facteurs qui se répètent dans le temps et qui, par leur persistance, génèrent des phénomènes d'usure professionnelle.

Comme précisé dans le point 1, c'est l'interaction entre l'individu et son environnement de travail au sein même d'un contexte sociétal particulier qui permet d'expliquer le risque de burnout. Cette triple interaction fait émerger trois types de facteurs de risques, à savoir organisationnels, sociétaux et individuels.

Il est important de relever que chaque situation envisagée séparément engendre rarement des situations de burnout. C'est bien souvent l'accumulation de plusieurs risques qui génère une situation propice au burnout.

Deux individus au sein d'un même contexte sociétal et organisationnel ne développeront pas tous les deux un burnout, ni au même moment ni avec les mêmes symptômes.



En effet, l'interaction entre le contexte sociétal (culture du chiffre, rentabilité, digitalisation, augmentation de la charge administrative ...) et les contextes organisationnels néfastes (manque de moyens en termes de temps, de matériels, de ressources, de soutien collectif ...) engendre des situations de mal être psychiques et physiques de manière générale.

Toutefois, les dommages précis que développeront les individus peuvent différer d'un individu à l'autre (burnout, dépression, anxiété, insomnies, maladies cardio-vasculaires, consommation de substances ...). Ceux-ci peuvent également apparaître de façon différée dans le temps : deux personnes peuvent développer des dommages à des moments différents. En outre, la façon et le moment dont le mal être psychique et physique se manifeste dépend également des facteurs individuels (ressources personnelles des individus, soutien social et familial, milieu socio-économique, attentes dans le travail, expériences ...).

Mettre en place un plan de prévention du burnout qui aborde différents facteurs organisationnels est bénéfique pour tout le personnel de l'organisation car toute personne en situation de mal être au travail est susceptible de développer un burnout ou une autre problématique liée à un contexte organisationnel néfaste. La prévention primaire est la première action organisationnelle à mettre en place pour éviter ces situations de mal être au travail, qui peuvent entraîner des conséquences graves sur les individus, sur leur environnement personnel et professionnel et sur la société en général.

Les différentes fiches de cette boîte à outils proposent des pistes de prévention primaire du burnout, en amont de l'apparition de ces phénomènes au travail, afin de soutenir l'ensemble du personnel et d'améliorer leurs conditions de travail. Ces pistes peuvent toutefois s'avérer utiles lorsqu'un ou plusieurs cas de burnout sont déjà apparus dans l'organisation, ou plus largement pour toute réflexion autour de la prévention des risques psychosociaux dans le cadre du travail.

---

#### RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES

- Site fédéral « Je me sens bien au travail » – [jemesensbienautravail.be](http://jemesensbienautravail.be)
- Site de BeSWIC (Centre de connaissance belge sur le bien-être au travail) – [beswic.be](http://beswic.be)
- Burnout Assessment Tool (BAT) : Outil validé d'autoévaluation de détection du burnout. Questionnaire gratuit téléchargeable – [burnoutassessmenttool.be](http://burnoutassessmenttool.be)
- Fiches BOBET concernant les RPS – [apefasbl.org](http://apefasbl.org)

# 1.1

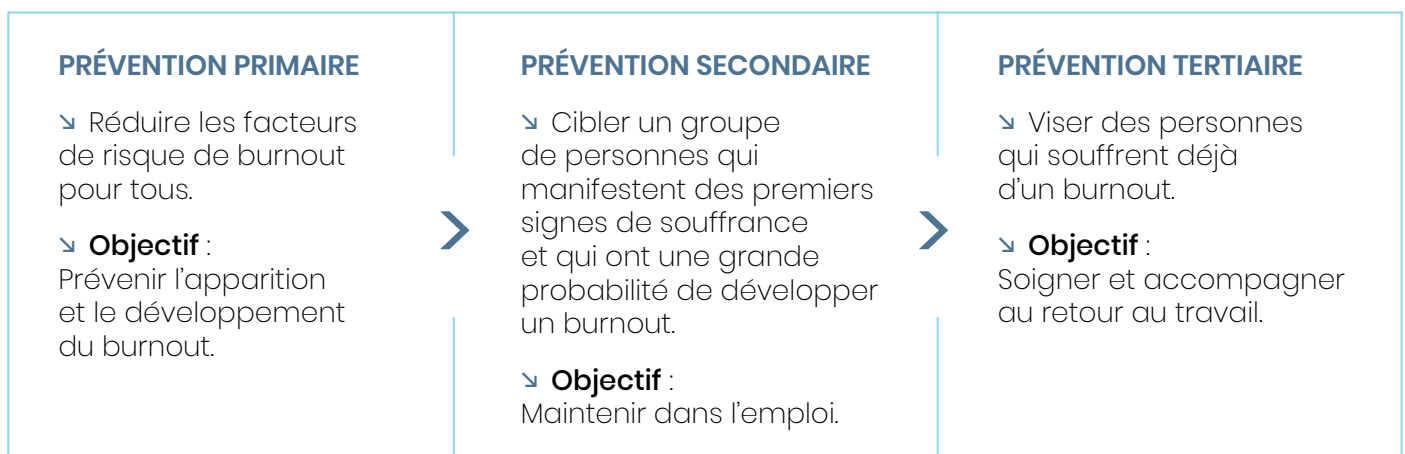
## CATÉGORIES DE FACTEURS DE RISQUES

liés à la prévention primaire du burnout

↘ **Public concerné** : Tous les acteurs et fonctions du bien-être au travail : personnel, direction, ligne hiérarchique, conseil en prévention, personne de confiance, délégation syndicale.

↘ **Objectif** : Définir les 4 catégories de risque liées à la prévention primaire du burnout.

Les **actions de prévention** liées aux risques psycho-sociaux sont traditionnellement classifiées en trois catégories<sup>7</sup> : primaire, secondaire et tertiaire. Le tableau ci-dessous décline ces trois catégories pour la prévention du burnout en organisation.



*Adapté de Hansez, I., Rusu, D., Firket, P., et Braeckman, L., (2019), Evolution 2010-2018 du burnout en Belgique et intérêt de l'utilisation conjointe de deux outils de diagnostic. Rapport de recherche conjoint ULg – ISOSL – Universiteit Gent.*

S'intéresser à la prévention primaire du burnout nécessite donc de déterminer des catégories de facteurs de risque. En France, l'INRS<sup>8</sup> a proposé 6 catégories de facteurs de risque psychosociaux :

- ↘ **L'intensité et le temps de travail** : surcharge de travail, horaire très long ...
- ↘ **Les exigences émotionnelles** : tensions avec le public, souffrance rencontrée au quotidien ...
- ↘ **Le manque d'autonomie**
- ↘ **Les rapports sociaux au travail dégradés** : conflits entre collègues, manque de perspectives de carrière, absence de reconnaissance ...
- ↘ **Les conflits de valeurs**
- ↘ **L'insécurité** de la situation de travail et d'emploi

7 – Ahola, Toppinen-Tanner & Seppänen, 2017 cité dans Hansez, et al., (2019), pp.27-28

8 – Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles [inrs.fr](http://inrs.fr)



Selon la réglementation belge<sup>9</sup>, **les risques psychosociaux au travail** sont définis comme la probabilité qu'une ou plusieurs personnes subissent un dommage psychique qui peut également s'accompagner d'un dommage physique, suite à l'exposition à des composantes de l'organisation du travail, du contenu du travail, des conditions de travail, des conditions de vie au travail et des relations interpersonnelles au travail, sur lesquelles l'employeur a un impact et qui comportent objectivement un danger.

#### ➤ Organisation du travail

il s'agit notamment de la structure d'organisation (horizontale-verticale), la manière dont sont réparties les tâches, les procédures de travail, les outils de gestion, le style de management, les politiques générales menées dans l'entreprise.

#### ➤ Contenu du travail

il a trait à la tâche en tant que telle. On retrouve notamment dans cette catégorie tout ce qui touche à la complexité et la variation des tâches, aux exigences émotionnelles (relation avec le public, contact avec la souffrance...), à la charge mentale (liée entre autres à la difficulté de la tâche), à la charge physique, à la clarté des tâches.

#### ➤ Conditions de travail

elles recouvrent tout ce qui touche aux modalités d'exécution de la relation de travail, notamment les types de contrat et d'horaires (le travail de nuit, le travail posté, les horaires atypiques...), les possibilités d'apprentissage, la gestion des carrières, les procédures d'évaluation.

#### ➤ Conditions de vie au travail

elles visent l'environnement physique dans lequel le travail est effectué, par exemple l'aménagement des lieux de travail, les équipements de travail, le bruit, l'éclairage, les substances utilisées, les positions de travail ...

#### ➤ Relations interpersonnelles au travail

cela regroupe les relations internes (entre collègues, avec la ligne hiérarchique...) mais également les relations avec les tiers, les possibilités de contact, la communication. On y considère la qualité des relations (coopération, intégration ...).

Lors du projet « *Soutien à la prévention primaire du burnout* » réalisé entre 2019 et 2022, **quatre catégories de facteurs de risque**<sup>10</sup> ont été retenues, car elles recoupaient plusieurs catégories « classiques » de la prévention des risques psychosociaux :

1. Sens et limites du travail
2. Gouvernance et prise de décision
3. Multitâche et gestion des compétences
4. Culture et héritage institutionnels

9 – [emploi.belgique.be](http://emploi.belgique.be)

10 – Le lien entre chaque catégorie de facteurs de risque et les différentes fiches-outils est repris dans la [fiche 1.2](#).  
Méthodologie pour l'accompagnement de la prévention primaire du burnout

Cette fiche présente de manière succincte les quatre catégories de risques liés à la prévention primaire du burnout. Pour une explication exhaustive de ces catégories et de la manière dont elles ont été construites, nous vous renvoyons aux rapports de recherche « Soutien à la prévention primaire du burnout » disponibles sur le site de l'APEF.

Ces quatre catégories de risques constituent le fil conducteur de cette boîte à outils pour la prévention primaire du burnout. Néanmoins, les outils présentés ici peuvent également être utilisés pour la prévention primaire des risques psychosociaux dans leur ensemble (risques de conflits, de violence, de harcèlement...), même si des outils complémentaires pourront être proposés ultérieurement concernant ces risques.

En effet, le burnout est un dommage lié au travail parmi tant d'autres. Les risques psychosociaux peuvent en effet mener à l'apparition d'autres dommages tels que le stress, l'anxiété, la dépression, des insomnies, des douleurs musculosquelettiques, des accidents de travail, des addictions ...

Les facteurs de risques, c'est-à-dire ce qui augmente ou diminue le risque de développer des dommages, sont souvent communs à l'apparition effective des dommages psychosociaux quels qu'ils soient. Ainsi, cette boîte à outils peut également être utilisée pour prévenir d'autres dommages en lien avec les risques psychosociaux.

## 01. SENS ET LIMITES DU TRAVAIL

Le terme « Sens » est ici à considérer dans sa double dimension, à la fois comme porteur de signification et comme orientation du travail vers une direction donnée. Cette première catégorie de risque concerne à la fois les situations dans lesquelles le travail manque de Sens, et celles où, au contraire, le projet institutionnel fait tellement sens pour les personnes qu'elles risquent d'oublier de mettre leurs limites.

Poser personnellement ses limites dans le travail est d'autant plus difficile lorsque les limites institutionnelles ne sont elles-mêmes pas clairement définies. Dans ce cas, les personnes sont amenées à poser elles-mêmes leurs limites afin de se protéger psychiquement et physiquement dans le travail. La définition des limites est alors laissée à l'appréciation de chaque personne qui est responsable de définir elle-même ses propres limites. Cette responsabilité individuelle peut donc être critique lorsque la personne s'investit énormément dans son travail.

### UN TRAVAIL QUI MANQUE DE SENS

Il devient difficile pour les personnes de se fédérer autour d'une **vision commune**. L'individuel prend alors le pas sur le travail collectif, ce qui met à mal l'un des piliers de la prévention primaire du burnout : **le soutien de l'équipe** et du **collectif de travail**.

### UN TRAVAIL QUI A DU SENS

C'est également un travail dans lequel la personne a l'impression de réaliser un travail de **qualité** tant pour elle-même, que l'organisation et les bénéficiaires. Elle est alors **fière** de son travail, son travail a alors du **sens** à ses yeux : elle sait pour quoi elle travaille.

De même, **le manque de cohérence entre la vision organisationnelle, les valeurs et les stratégies d'actions** place la personne en tension. Cet écart apparaît lorsque les valeurs prônées par l'organisation ne correspondent pas (ou plus) à la stratégie développée en interne (sur le court, le moyen ou le long terme). La personne peut alors être amenée à prendre les décisions qu'elle juge adéquates pour bien travailler, sans toutefois bénéficier des repères d'un cadre institutionnel et organisationnel cohérent. Cette situation peut être génératrice de stress, voire de fatigue professionnelle si elle se prolonge dans le temps. Elle peut également amener à de la confusion et des tensions éventuelles entre collègues. En effet, dans une telle situation, chaque personne agit de la façon qu'elle juge la plus opportune de son point de vue. Dès lors, les réactions entre collègues peuvent être diverses face à une même situation, ce qui peut engendrer des incompréhensions, des jugements et, in fine, des tensions.

A l'inverse, un projet institutionnel qui fait énormément sens pour les personnes, un projet utile, bénéfique, voire indispensable aux yeux des personnes peut engendrer un surinvestissement dans le travail. Lorsque la personne est totalement investie dans ses tâches parce qu'elle est convaincue que le projet fait sens et en vaut la peine, elle peut être amenée à oublier de respecter les limites de son rôle jusqu'à risquer l'épuisement.

Sens et limites du travail sont donc intimement liés. Un travail qui fait sens génère une forte implication des personnes, ce qui peut alors engendrer un flou dans les limites du rôle au sein de son organisation. S'interroger sur les limites individuelles et collectives du travail soulève éga-

lement la question de **la charge de travail** et de ses corollaires : le sentiment de sous-charge et/ou de surcharge de travail. En effet, toutes les personnes ne sont pas égales face aux limites dans le travail. Comment évaluer adéquatement la charge de travail subjective ? Deux individus placés dans la même situation objective de travail, avec les mêmes contraintes et les mêmes attentes, peuvent exprimer ou non un sentiment de surcharge ou de sous-charge de travail. Il devient difficile pour l'organisation de prendre en charge ces risques liés à la charge de travail de manière équitable et homogène pour l'ensemble de son personnel. Cette question de la charge de travail et de ses limites est au cœur de la prévention primaire du burnout.

## 02. GOUVERNANCE ET PRISE DE DÉCISION

Les risques liés à la gouvernance organisationnelle concernent principalement les modes de prise de décision ainsi que les relations avec les instances de l'institution (OA, AG, directions<sup>11</sup>).

La manière dont les décisions sont prises dans l'organisation n'apparaît pas toujours transparente à l'ensemble du personnel.

- Les décisions se prennent-elles en collectif ou pas ?
- Quelles sont les marges de manœuvre dont bénéficie chaque personne dans la prise de décision ?
- Est-elle concertée ou pas ?
  - ↳ Pour quels types de décision ? De manière équitable ?
- ...

Tant de questions qui restent parfois en suspens sans qu'elles soient formellement communiquées. Ce manque de **clarté** génère un flou qui peut engendrer une perte de repères, l'impression de ne jamais en faire assez ou au contraire le sentiment que la charge de travail n'est pas équitablement répartie entre les personnes concernées, des sentiments d'inégalité de manière générale et un manque d'autonomie dans le travail. De plus, un manque de **transparence** dans les décisions prises risque de produire un sentiment d'injustice chez les personnes, lorsque ces décisions ne sont ni comprises, ni expliquées. Il n'est pas nécessairement attendu des directions qu'elles justifient les décisions. Afin d'éviter ou de réduire le sentiment d'injustice et de renforcer la confiance, il est plutôt attendu de la direction qu'elle clarifie le processus qui a généré la décision prise ou, en amont, que les procédures de prise de décision collectives soient établies et connues par les différentes parties.

Cette attente de transparence s'applique également aux **instances de décision** de l'institution (OA, AG et autres organes de concertation). Un manque de clarté des responsabilités et rôles de chaque niveau de décision au sein de l'organisation place la personne dans une situation de tension, notamment lorsqu'elle ne sait plus à qui s'adresser pour une demande spécifique. Cela laisse également un flou dans les rôles et responsabilités de chacun : qui fait quoi ?

Enfin, dans le secteur non marchand, les termes « management participatif » sont régulièrement employés pour désigner différentes réalités de travail. Le flou dans la définition du « management participatif » génère des risques spécifiques au travail, qui peuvent être mis en relation avec un « trop plein » de participatif (tout le monde décide ensemble de tout, tout le temps) comme avec un « faux participatif » (par lequel on cherche à légitimer avec les personnes des décisions déjà prises par ailleurs).

11 — OA : Organe d'Administration - AG : Assemblée générale

Il arrive qu'une personne doive assumer des tâches différentes et variées, soit par le fait d'un élargissement de ses responsabilités, soit parce qu'elle est amenée à remplacer une autre personne absente pour un temps plus ou moins long, soit parce que son rôle et ses responsabilités ne sont pas claires a priori.

Assumer une fonction « multitâche » est à la fois stimulant et épuisant pour la personne. D'une part, la diversité des tâches accomplies est souvent appréciée par les personnes, surtout si elles sont parties prenantes de la décision de leur confier de nouvelles tâches. De plus, la délégation de certaines responsabilités de la direction vers un membre de l'équipe génère un sentiment de valorisation et de reconnaissance au travail, si cette délégation est correctement réalisée (en couplant notamment formation et réelle autonomie).

D'autre part, la variété dans les tâches peut également être à l'origine d'un sentiment de surcharge, qui risque de se transformer à moyen ou long terme en épuisement professionnel. Ce sentiment de surcharge est particulièrement présent lorsque la personne est amenée à alterner des tâches très différentes qui engendrent chacune une charge mentale assez lourde. Le risque d'épuisement est d'autant plus vrai lorsque le manque de formation pour assumer ces tâches additionnelles génère un sentiment d'incompétence chez la personne qui reprend ces nouvelles responsabilités. En outre, si la personne dispose de faibles marges de manœuvres pour effectuer ses nombreuses tâches de travail, le mal-être, lié à un manque de sens dans le travail, risque également d'apparaître plus rapidement.

Le sentiment de surcharge qui peut apparaître dans ces situations « multitâches » trouve son origine dans quatre causes principales :

➤ **Un manque de clarté dans les rôles et responsabilités :**

Soit les descriptifs de fonction ne correspondent pas à ce que la personne effectue concrètement sur le terrain ; soit les descriptifs de fonction sont flous ou ne sont pas présents. La personne ne sait alors pas ce qui relève ou non de sa responsabilité.

➤ **Un flou dans la répartition des tâches entre les membres de l'équipe :**

Si tout le monde fait tout, alors la responsabilité pour chaque tâche est diluée entre les membres de l'équipe et il devient parfois difficile de cerner qui porte la responsabilité de la réalisation d'une tâche précise.

➤ **Un manque d'effectifs ponctuel ou au contraire structurel dans l'organisation :**

Le multitâche ne découle alors pas d'un choix, mais d'une obligation de pallier l'absence de collègues en reprenant des tâches sans soutien ni accompagnement lors de la prise de fonction.

➤ **Une gestion par projets qui démultiplie les ancrages professionnels des personnes :**

Celles-ci font alors partie de plusieurs équipes-projets, chacune avec son propre agenda, ses exigences, ses échéances ...).



## 04. CULTURE ET HÉRITAGE INSTITUTIONNELS

L'Histoire institutionnelle influence toujours d'une manière ou d'une autre le fonctionnement actuel de l'organisation. Cette Histoire se décline en trois dimensions :

- Des valeurs communes et partagées qui constituent le socle de la culture de l'organisation ;
- Des « mythes et légendes » composés de petites et grandes histoires du passé organisationnel, des grands personnages qui ont marqué le travail collectif et des événements marquants du passé ;
- De grands principes directeurs qui sous-tendent et légitiment les décisions prises.

Par exemple, un individu ayant fortement orienté l'organisation par son engagement personnel pourra, même des années après son départ, continuer d'influencer les décisions prises par les personnes qui lui ont succédé.

Une culture et un héritage fort peuvent engendrer des oppositions au sein d'une même équipe, lorsque les visions des « anciens » et des « nouveaux engagés » s'opposent, se confrontent et se comparent.

Ainsi, mieux comprendre l'Histoire institutionnelle passe par des activités de partage et d'échange entre personnes autour du passé et du présent de l'institution ainsi que les évolutions qui en découlent. Cette activité peut redonner du sens à certaines pratiques ou au contraire permettre de faire évoluer l'institution. Les moments de changement organisationnel (départ de la direction, modification de pratiques ...) sont des occasions de relire l'histoire et l'héritage du passé pour construire un futur commun pour l'équipe.

### LIEN AVEC AUTRES FICHES-OUTILS

- *Fiche 12.* Méthodologie pour l'accompagnement de la prévention primaire du burnout

### RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES

- SPF Emploi – [emploi.belgique.be](http://emploi.belgique.be)
- Hansez, I., Rusu, D., Firket, P., et Braeckman, L., (2019), Evolution 2010-2018 du burnout en Belgique et intérêt de l'utilisation conjointe de deux outils de diagnostic. Rapport de recherche conjoint ULg – ISOSL – Universiteit Gent.
- Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles – [www.inrs.fr](http://www.inrs.fr)

# 1.2

## MÉTHODOLOGIE POUR L'ACCOMPAGNEMENT de la prévention primaire du burnout

- **Public concerné** : Tous les acteurs du bien-être au travail : direction, ligne hiérarchique, personnel, conseil en prévention, personne de confiance, délégation syndicale.
- **Objectif** : Proposer des balises pour l'accompagnement collectif concernant la prévention primaire du burnout.

Ce type d'accompagnement par un opérateur externe<sup>12</sup> constitue un soutien utile à la prévention primaire du burnout car il offre un **temps d'arrêt** dans le travail quotidien en proposant un moment de réflexivité sur l'action.

L'opérateur apporte un **regard extérieur** sur l'organisation, plus neutre car il ne participe pas aux débats ou conflits internes. De plus, il propose un **encadrement méthodologique** du processus de réflexion institutionnel.

Le choix d'un **lieu extérieur** à l'institution pour les réunions a été pointé comme favorisant une prise de distance par rapport au travail tout autant qu'un temps d'échange en dehors des impératifs et imprévus du quotidien. Si cela ne constitue pas une condition impérative à la réussite de l'accompagnement, être dans un lieu extérieur à son lieu habituel de travail est certainement un facteur de réussite à ne pas négliger.

### 01. QUAND S'ENGAGER DANS LE PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT ?

Travailler collectivement la question du burnout consiste à poser un regard critique sur son organisation. Il est donc nécessaire que l'institution et ses différentes parties prenantes (personnel, ligne hiérarchique, instances dirigeantes) prennent conscience qu'il y a des facteurs de risques au sein de l'organisation qui peuvent amener au burnout avant de s'engager dans le processus de réflexion.

De plus, l'institution doit être prête à mettre à disposition les ressources utiles pour traiter la question :

- Octroyer le **temps** nécessaire pour analyser la situation actuelle, construire des outils ou modes de fonctionnement plus ajustés, et les mettre en œuvre ;
- Viser l'**implication** de toutes les parties prenantes afin de pouvoir valider rapidement les propositions d'action. Il n'est pas obligatoire que l'ensemble du personnel participe activement à toutes les étapes du processus, mais à tout le moins il sera opportun que certains moments soient prévus de manière régulière au cours du processus d'accompagnement, afin de valider collectivement les décisions prises ;
- Mettre à disposition les **ressources financières** pour mener l'analyse et la réflexion à terme.

12 — Cet accompagnement se situe entre une supervision institutionnelle et un accompagnement de projet. Voir les travaux de l'APEF concernant la supervision collective — [apefasbl.org](http://apefasbl.org)

Il n'est pas souhaitable de définir des **conditions trop strictes**, qui enfermeraient l'accompagnement dans un carcan inflexible ne respectant pas les **particularités de l'organisation**. Néanmoins, il est possible de mettre en place des **balises** pour un accompagnement de qualité dans la prévention primaire du burnout. Ces quelques balises sont proposées ci-dessous.

### A. LE CHOIX DE L'OPÉRATEUR

Bien choisir l'opérateur externe est essentiel pour les institutions. Il est important de disposer d'une personne expérimentée en accompagnement d'équipe, qui soit capable de :

- Se mettre au niveau de l'équipe, pour développer une relation de confiance ;
- Partir de là où se trouve l'équipe et la soutenir dans sa réflexion collective ;
- Ancrer ses interventions dans les événements quotidiens et le travail concret de l'institution ;
- Être à l'écoute et adapter sa méthodologie à l'équipe et ses besoins (actuels et futurs) ;
- Adopter une attitude neutre et non-jugeante

L'opérateur externe doit également inscrire son approche dans une vision globale du burnout, qui favorise une prise en compte de l'interrelation entre trois types de facteurs de risques : organisationnels, sociétaux et individuels<sup>13</sup>.

### B. LE DÉMARRAGE DU PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT

Il est essentiel de **mobiliser l'équipe** dès le départ, en donnant du sens au projet d'accompagnement. Pour ce faire, il est utile que la direction introduise le projet en expliquant le but et les objectifs poursuivis par la démarche collective entamée avec l'opérateur.

Pour impliquer le personnel au démarrage du projet d'accompagnement, il est souhaitable que la direction (en amont ou avec l'opérateur) interroge **le personnel** sur ses besoins et ses attentes, afin de tenir compte des thématiques à travailler souhaitées ou non par l'équipe.

Afin de définir adéquatement le cadre du processus d'accompagnement, il est également essentiel d'être au clair sur l'**analyse des besoins** et de définir des **lignes de travail** concrètes. Cette analyse peut être faite en amont de l'accompagnement (lors d'une analyse des risques<sup>14</sup> préalable par exemple) ou au début de l'accompagnement proprement dit. Que la consultation soit individuelle ou collective, l'important est que cette phase de diagnostic permette à chaque personne de s'exprimer sur ce qu'il vit dans son quotidien professionnel et ce qu'il aimerait aborder lors du processus d'accompagnement.

Les lignes de travail concrètes passent également par la définition d'un calendrier précis, afin d'éviter que le processus ne soit abandonné en cours de route au profit d'autres urgences ou projets.

13 — Cf. *Fiche 0*. Prévention des risques psychosociaux et burnout

14 — L'analyse des risques est une démarche qui permet d'établir des mesures de prévention appropriées. Elle vise à identifier les dangers, déterminer et évaluer les risques. (Cf. BOBET, *fiche 42*. L'analyse des risques et les plans d'action.)



## C.

### AU COURS DE L'ACCOMPAGNEMENT

La thématique du burnout constitue un sujet sensible, qui peut toucher certaines personnes dans ce qu'elles ont de plus personnel. C'est pourquoi il est important, en fonction des réalités institutionnelles vécues, de pouvoir alterner des moments de travail collectifs et individuels (pour que chacun trouve l'occasion de s'exprimer).

Différentes thématiques liées à l'analyse organisationnelle peuvent servir de portes d'entrée pertinentes pour aborder la prévention primaire du burnout au travail. Ces thématiques sont issues des quatre catégories de risque définies dans cette boîte à outils<sup>15</sup>, à savoir :

1. Sens et limites du travail
2. Gouvernance et prise de décision
3. Multitâche et gestion des compétences
4. Culture et héritage institutionnels

Ces quatre catégories sont définies dans la *fiche 11 Catégories de facteurs de risques liés à la prévention primaire du burnout* et sont reprises sous forme d'un schéma dans le point 3 ci-dessous. Un même accompagnement peut traiter d'une ou de plusieurs thématiques interreliées.

## D.

### FIN DE L'ACCOMPAGNEMENT

Lorsque l'accompagnement se termine par la rédaction d'un plan d'action, cela facilite la mise en place d'actions concrètes post-accompagnement. Ce plan d'action doit s'inscrire dans les plans de prévention établis à la suite de l'analyse des risques, être mis en lien avec le projet institutionnel et la vision stratégique poursuivie<sup>16</sup>, et inclure une proposition de priorisation des actions à mettre en place, associées à des objectifs concrets et/ou des indicateurs de réussite<sup>17</sup>.

Ce plan d'action facilite par la suite à la fois la mise en œuvre concrète des actions proposées durant l'accompagnement, le suivi de cette mise en œuvre et l'évaluation de la réussite des changements envisagés lors de l'accompagnement. Ceci est d'autant plus vrai lorsque l'accompagnement débouche sur un plan d'action formalisé dans un document spécifique.

Action	Lien avec les axes stratégiques (cf. Projet institutionnel)	Etapes du projet	Indicateur de réussite	Temporalité	Responsable du projet

*Exemple de plan d'action formalisé à la fin de l'accompagnement*

Enfin, si l'entièreté du personnel n'a pas participé au processus, un retour collectif est utile afin de clôturer ensemble le processus, de lui donner sens et d'envisager les suites afin de ne pas donner l'impression que l'accompagnement a été une parenthèse qui ne débouche sur rien.

15 — Cf. *Fiche 11* Catégories de facteurs de risques liés à la prévention primaire du burnout

16 — Cf. *Fiche 21*. Définir et/ou clarifier son projet institutionnel

17 — Un indicateur de réussite est un critère qui permet de définir à quelle(s) condition(s) l'objectif ou le projet sera considéré comme réussi.



# E.

## TOUT AU LONG DU PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT

Il est essentiel pour sa réussite que le processus d'accompagnement bénéficie du soutien de la ligne hiérarchique et de l'OA, afin de favoriser à la fois l'implication des personnes, et la pérennisation des actions proposées. De plus, favoriser la concertation entre toutes les parties prenantes de l'organisation constitue un facteur de réussite du projet de changement lié à l'accompagnement.

Enfin, une attention spécifique doit être accordée au temps nécessaire pour mettre en place un tel accompagnement. Celui-ci nécessite à la fois du temps pour la réflexion et pour la mise en œuvre d'actions concrètes. Ce temps nécessaire ne doit pas être sous-estimé, au risque de voir les actions envisagées abandonnées au profit de la gestion des imprévus du quotidien.

### 03. OUTILS POUR UN PROCESSUS GLOBAL D'ACCOMPAGNEMENT

Cette boîte à outils propose un fil conducteur pour la construction d'un processus d'accompagnement autour de la prévention primaire du burnout. Les quatre catégories de risque constituent quatre portes d'entrée pour l'accompagnement, chacune proposant un panel de questions organisationnelles. Le schéma ci-dessous propose différentes questions qui peuvent chacune, individuellement ou de manière conjointe, mener à un accompagnement d'équipe ou d'institution. Il s'agit d'autant de fils à tirer, autant de portes qui peuvent être ouvertes et constituent autant d'outils de prévention primaire du burnout en organisation.

#### 1. Sens et limites du travail

Fiche 2.1

- Comment définir son projet institutionnel?
- Comment définir les limites à notre action collective?

#### 2. Gouvernance et prise de décision

Fiches 3.1 à 3.3

- Comment clarifier nos modes de gouvernance ?
- Qui décide quoi au sein de mon organisation ?
- Comment sont réparties les responsabilités dans un organisation ?
- Quand dois-je m'adresser à ma direction ? à mon OA ?
- Quel est le rôle des personnes occupant une fonction hiérarchique ?
- Comment mettre en œuvre un management participatif ?
- Comment animer une réunion en mode participatif ?

#### 3. Multitâche et gestion des compétences

Fiches 4.1 à 4.7

- Comment construire des outils de gestion du personnel pertinents ?
- Comment mener des entretiens de management utiles et soutenant pour l'équipe ?
- Comment prioriser les tâches ?

#### 4. Culture et héritage institutionnels

Fiches 5.1 et 5.2

- Comment prendre en compte le passé institutionnel pour construire son futur ?
- Comment saisir les opportunités des processus de changement organisationnel ?

#### LIEN AVEC AUTRES FICHES-OUTILS

- *Fiche 0.* Prévention des risques psychosociaux et burnout
- *Fiche 1.1* Catégories de facteurs de risques liés à la prévention primaire du burnout
- *Fiche 2.1.* Définir et/ou clarifier son projet institutionnel

#### RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES

- Travaux de l'APEF concernant la supervision collective – [apefasbl.org](http://apefasbl.org)
- BOBET, *fiche 4.2.* L'analyse des risques et les plans d'action.

# 1.3

## COMMENT DÉTECTER LES SIGNAUX D'ALERTE DE BURNOUT ?

- **Public concerné :** Hiérarchie, responsable bien-être au travail, personnel.
- **Objectif :** Identifier et nommer les signaux d'alerte de burnout. Avoir une attention du collectif quant aux risques de burnout.

Conscientiser le personnel à la question du burnout constitue une étape-clé dans la prévention primaire des risques de burnout. Cette sensibilisation passe par la formation à un niveau collectif, l'identification des caractéristiques du burnout et de ses signaux précurseurs, et la création de lieux et/ou de réseau dans le contexte de travail pour nommer et alerter les personnes adéquates lorsqu'un risque de burnout est détecté.

### 01. SENSIBILISATION VIA UNE FORMATION COLLECTIVE EN TROIS TEMPS

La sensibilisation aux risques de burnout en organisation passe par une ou plusieurs séances de **formation auprès du personnel**. Cette formation peut être structurée en trois temps.

#### ➤ **Définir ce que recouvre le burnout**

Il s'agit d'abord pour les personnes d'apprendre à distinguer le burnout d'autres formes de pathologies du travail (comme le stress) ou de problèmes individuels (tels que la dépression).

#### ➤ **Identifier les facteurs de risques et les signes précurseurs individuels et collectifs**

Ensuite, cette formation doit mettre l'accent sur les signaux précurseurs du burnout, qui peuvent être décelés par l'entourage proche, notamment au travail, mais aussi de manière plus large par la hiérarchie.

#### ➤ **Mettre en place les conditions organisationnelles adéquates pour alerter**

Enfin, la formation permettra aux personnes de définir les conditions pour mettre en place des échanges de qualité au travail autour de ces questions. Disposer de lieux pour échanger entre personnes offre la possibilité de pouvoir alerter une collègue et/ou la hiérarchie lorsque des signes précurseurs de burnout semblent apparaître chez une ou plusieurs personnes de l'équipe.

Au travers de ce cycle de formation, il s'agit de mettre en évidence le rôle du collectif à la fois comme soutien contre le burnout et comme première ligne pour déceler des signes précurseurs chez des collègues.

Les points suivants reprennent et approfondissent chaque partie de cette formation de sensibilisation.

### LE DISTINGUER DU STRESS ET DE LA DÉPRESSION

Afin de sensibiliser les personnes au phénomène du burnout, la première étape est de distinguer cette notion du stress et de la dépression. D'autres différences pourraient également être proposées durant la formation, mais stress et dépression sont les phénomènes plus fréquemment confondus avec le burnout dans le langage courant. Les tableaux ci-dessous sont extraits d'un rapport de recherche de mars 2019 (Hansez, Rusu, Firket et Braeckman, 2019), qui se base sur une revue de littérature exhaustive quant aux caractéristiques propres du burnout.

#### STRESS

- Conséquence directe de stressseurs professionnels
- Le sens du travail n'est pas central
- Est passager ou chronique
- Peut toucher tout type de personne
- N'est pas forcément accompagné d'attitudes négatives envers autrui
- Le support social et les stratégies d'adaptation peuvent être médiateurs entre stress et burnout

#### BURNOUT

- Rôle important du sens du travail dans l'apparition du syndrome
- Est la conséquence d'une exposition à un stress persistant de longue durée
- Touche avant tout les personnes qui accordent beaucoup d'importance au travail
- Attitudes et comportements négatifs envers les collègues, bénéficiaires ...
- Cynisme

De manière générale, le stress semble être plus courant que le burnout, car il est souvent lié à certains événements de la vie (qu'ils soient ponctuels ou récurrents). Néanmoins, le stress est souvent considéré comme un précurseur de burnout, car il diminue la capacité de récupération et augmente la sensation de fatigue chez la personne (Gluschkoff & al., 2016, cité dans Hansez, et al., 2019).

#### DÉPRESSION

- Epuisement émotionnel et humeur dysphorique
- Etendue à tous les aspects de la vie
- Caractérisée par une perte du goût des choses et de la vie
- Plus faible estime de soi, défaitisme, moins grande vitalité
- Les antécédents de dépression peuvent faciliter le burnout

#### BURNOUT

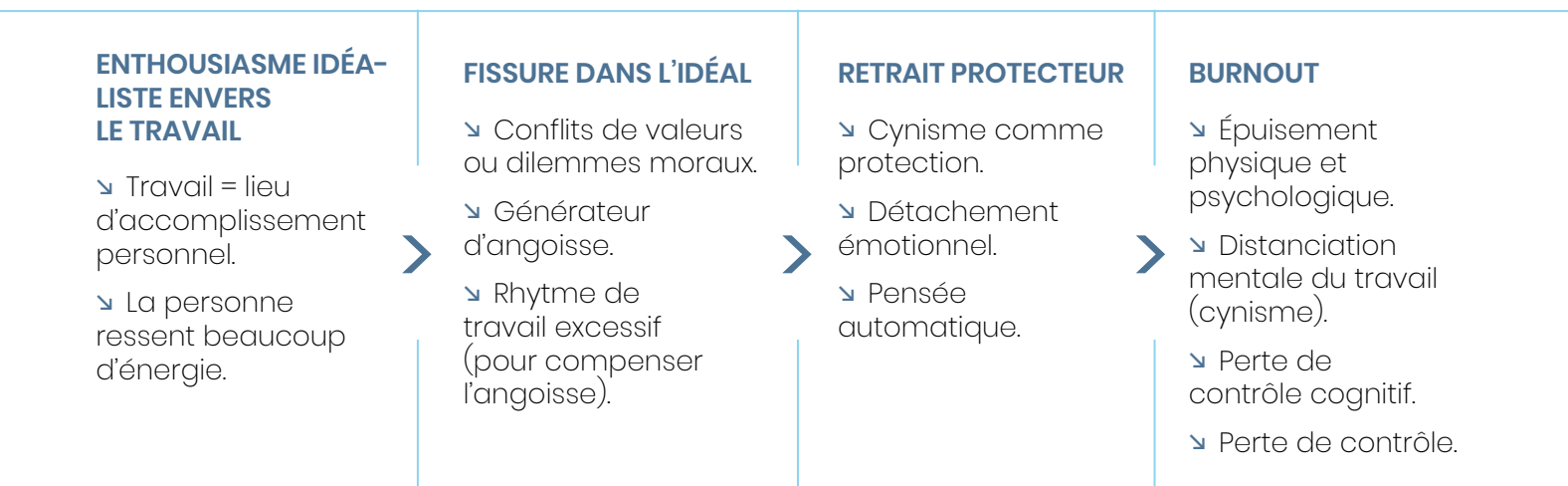
- Epuisement émotionnel et humeur dysphorique
- Lié spécifiquement au travail
- Conservation du goût des choses dans les aspects de la vie autres que le travail
- Estime de soi et réalisme plus grands, vitalité plus forte que pour la dépression
- Le burnout peut s'aggraver en dépression

Dans la dépression, la perte de plaisir s'étend à toutes les dimensions de la vie de la personne alors que dans le burnout, l'arrêt de travail permet à la personne de réinvestir et de retrouver du plaisir dans des dimensions qui ne sont pas liées au travail.

### 03. IDENTIFIER LES FACTEURS DE RISQUES ET LES SIGNES PRÉCURSEURS

Les facteurs de risque du burnout sont explorés dans la *fiche 11. Catégories de facteurs de risques liés à la prévention primaire du burnout*. Ces facteurs de risque sont en lien avec le processus global menant au burnout, qui peut être découpé en quatre étapes principales (Hansez, et al., 2019).

Pour développer des démarches de prévention primaire du burnout, apprendre à déceler les signes précurseurs (visibles aux étapes 2 et 3 du schéma ci-dessus) semble essentiel (Hansez, et al., 2019).



Adapté de : Hansez, et al., 2019

#### PRINCIPAUX SIGNES PRÉCURSEURS COLLECTIFS

- Un **taux d'absentéisme** qui augmente. La fréquence de l'absentéisme semble liée au phénomène de dépersonnalisation chez les personnes en « pré burnout », alors que la longueur des absences est à mettre en relation avec la dimension d'épuisement (Schouteten, 2017, cité dans Hansez, et al., 2019).

- Un sentiment partagé de **surcharge** au travail : celui-ci est lié à l'épuisement ressenti dans le processus de burnout. Ce sentiment de surcharge peut parfois être objectivé par le constat d'une augmentation des heures supplémentaires au sein de l'équipe.

- L'expression d'un **manque de reconnaissance** perçue, notamment de la part de la hiérarchie : celui-ci peut être mis en lien avec le cynisme qui apparaît chez certaines personnes.

- Une absence ou un faible travail collectif, qui peut mener à un **sentiment** de solitude chez certaines personnes.

- Des **changements observables dans les comportements** des personnes, tels que par exemple une personne qui prend tout à coup trop de place alors que ce n'est pas dans ses habitudes, ou au contraire qui semble « éteinte » en réunion, qui ne s'exprime plus.

#### PRINCIPAUX SIGNES PRÉCURSEURS INDIVIDUELS

- Un état de **fatigue** persistant, lié ou non à certains troubles du sommeil

- Des **perturbations** notables du **fonctionnement cognitif**, telles que :

- Problèmes de mémoire à court et long terme
- impression de ne plus savoir réfléchir, ne plus être capable de se concentrer
- Diminution de la performance à la tâche : impression de ne plus savoir prioriser ou s'organiser (par exemple des TO DO-List qui augmentent sans cesse)
- Diminution de l'adaptabilité face aux changements
- Augmentation des erreurs
- Pour certaines personnes: difficulté de passer d'une tâche à l'autre

- Des **perturbations émotionnelles**

- Diminution de la motivation
- Augmentation de la culpabilité
- Pessimisme et syndrome dépressif
- Perturbation de l'hygiène de vie (consommation accrue de tabac, d'alcool, d'antidouleurs ...)
- Irritabilité

Il est important de noter qu'il n'existe **pas de causalité directe** entre l'un de ces signes précurseurs et l'apparition de burnout parmi le personnel. Il s'agit uniquement de signaux d'alerte auxquels les acteurs en charge du bien-être se doivent d'être attentifs, aidés en cela par l'ensemble du personnel concerné.

## 04. CRÉER DES LIEUX POUR NOMMER ET ALERTE

Sensibiliser le personnel aux risques de burnout passe également par la mise en place de lieux et de moments pour pouvoir nommer ce qui semble poser problème et alerter les personnes adéquates.

Ces lieux peuvent être collectifs ou individuels :

### LIEUX COLLECTIFS

➤ Ils permettent de nommer ce qui se passe en équipe, d'échanger autour des modes de fonctionnement de l'équipe et de mettre en place des solutions collectives.

Exemples : réunion d'équipe, réunion d'intervision (entre pairs), réunion de supervision (incluant la hiérarchie), accompagnés ou non par un opérateur de formation externe.

### LIEUX INDIVIDUELS

➤ Ils permettent à une personne en souffrance de venir déposer son ressenti et échanger en toute confidentialité, ou d'alerter sur le risque que semble encourir une autre personne de l'équipe.

Exemples : rendez-vous avec une personne en charge du bien-être au sein de l'organisation ou en dehors (personne de confiance, conseil en prévention, hiérarchie, délégation syndicale ...), moment de feedback formel avec sa hiérarchie.

Pour que ces lieux d'alerte fonctionnent adéquatement, plusieurs conditions sont nécessaires :

#### ➤ Définir ensemble le processus d'alerte

il est important que le lieu et la (ou les) personne(s) à alerter lorsque l'on décèle un risque de burnout soient définis ensemble en équipe, et validé par tous. Cela permet notamment à l'équipe de se donner une « autorisation collective » de pouvoir parler à la personne responsable du bien-être d'une situation à risques dans laquelle pourrait se trouver une collègue.

#### ➤ Un climat propice aux échanges en équipe

parole libre et sans jugement, connaissance mutuelle qui permet la confiance entre collègues, empathie et bienveillance, solidarité entre collègues, souhait partagé de construire ensemble des solutions.

#### ➤ Un processus permettant de donner et recevoir du feedback

ces moments d'échange doivent constituer des temps d'arrêt en dehors du travail quotidien.

#### LIEN AVEC AUTRES FICHES-OUTILS

- [Fiche 0](#) Prévention des risques psychosociaux et burnout
- [Fiche 11](#). Catégories de facteurs de risques liés à la prévention primaire du burnout

#### RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES

- Hansez I., Rusu D., Firket P., et Braeckman L., (2019), Evolution 2010-2018 du burnout en Belgique et intérêt de l'utilisation conjointe de deux outils de diagnostic. Rapport de recherche conjoint ULg – ISOSL – Universiteit Gent.

# 2.1

## DÉFINIR ET/OU CLARIFIER SON PROJET INSTITUTIONNEL

- **Public concerné** : Hiérarchie, équipe.
- **Objectif** : Définir les dimensions du projet institutionnel, en vue de poser un cadre commun pour le travail collectif.
- **Axe de prévention primaire** : Sens et limites.

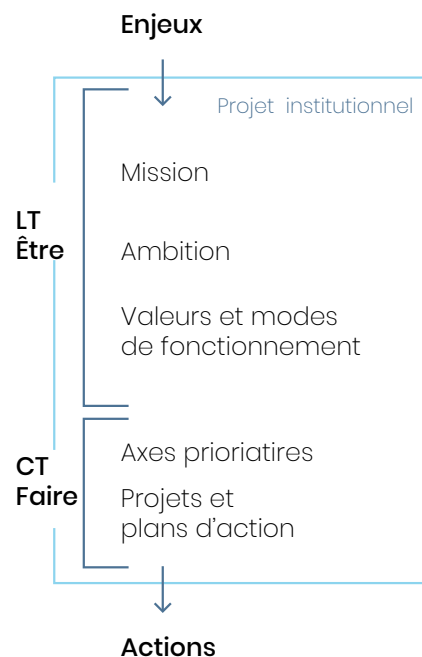
Un projet institutionnel clair, bien défini et partagé par le personnel de l'organisation permet de poser des balises pour l'action tout en offrant un **sens** pour l'organisation. Ceci offre un **cadre** à l'action collective, ce qui protège les personnes contre un envahissement du travail sans plus aucune limite et/ou une perte de sens – deux facteurs de risque de burnout. En cela, travailler la vision organisationnelle participe à la prévention primaire du burnout.

Clarifier le projet institutionnel vise à mieux définir le cadre de référence commun sur lequel s'appuyer pour déterminer les priorités de travail, définir les projets qui font sens et les limites qui peuvent être données à l'action individuelle et collective. Cette démarche constitue un élément essentiel pour prévenir une surcharge de travail, la perte de sens et la dilution des priorités dans des projets tous azimuts.

De plus, construire ensemble le projet institutionnel rassemble l'équipe autour de **principes** fédérateurs qui fondent la « **vision** » de l'organisation. Celle-ci est essentielle, non seulement en tant que balises pour l'action, mais aussi par le processus de partage collectif que sa construction nécessite. En produisant le contenu de la vision organisationnelle, les personnes échangent sur leurs perceptions réciproques, construisent des balises communes et échangent sur leurs pratiques – trois actions fédératrices qui renforcent le collectif et sont utiles dans la prévention des risques psychosociaux. Vu les changements de personnel dans la vie d'une institution, il est important de prévoir des espaces d'appropriation de cette vision avec les personnes nouvellement engagées, afin d'éviter les clivages et tensions selon l'ancienneté.

### 01. LES CINQ DIMENSIONS DE LA VISION ORGANISATIONNELLE

Pour construire ce projet institutionnel, le **modèle des 5 éléments de la vision** proposé par Vincent Lenhardt est utile car il propose à la fois les dimensions-clés de toute vision organisationnelle, et les étapes du processus de sa construction. Le modèle ci-contre a été adapté des travaux de Vincent Lenhardt par Arnaud Tonnelé (2011).



Sur base de la définition des enjeux sociétaux auxquels l'organisation souhaite répondre, les 5 dimensions de la vision organisationnelle sont successivement définies par les membres de l'organisation (équipe, direction, organe d'administration). Chaque dimension amène des éléments pour la suivante, qui constitue un pas supplémentaire vers les aspects concrets du travail. Après avoir défini les 5 dimensions, la vision sert alors de balises pour déterminer les actions à entreprendre à court, moyen et long terme.

Dimensions de la vision		Questions à se poser
<b>Mission</b>	Raison d'être de l'entité	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ À quoi sert notre organisation ?</li> <li>➤ Qu'est-ce qui manquerait si elle n'existait pas ?</li> <li>➤ Quels sont les besoins sociétaux auxquels nous voulons répondre ?</li> <li>➤ Quelles seront les principales « prestations » que nous mettrons à disposition de nos usagers pour répondre à leurs besoins ?</li> </ul>
<b>Ambition</b>	Grandes priorités à moyen terme (3 ans)	<p>Sur base de la mission de l'organisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Quelle est notre ambition à 3 ans ?</li> <li>➤ Quels résultats (quantitatifs et qualitatifs) souhaitons-nous atteindre ?</li> <li>➤ Sur quels critères pensons-nous qu'il est pertinent d'évaluer nos actions ?</li> </ul>
<b>Valeurs et modes de fonctionnement</b>	Principes de gestion et de gouvernance, qui orientent les comportements en interne	<p>Sur base de notre mission et de notre ambition :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Quelles valeurs partageons-nous et souhaitons-nous continuer à partager dans le futur ?</li> <li>➤ A quoi souhaitons-nous que notre mode de fonctionnement ressemble ?</li> <li>➤ Comment prenons-nous des décisions ? Par quelle(s) méthode(s) ? Avec quels principes de fonctionnement ?</li> </ul>
<b>Axes prioritaires</b>	Principaux axes de travail à développer sur la prochaine année (stratégie)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Comment déclinons-nous notre ambition en axes prioritaires pour les 12 mois à venir ?</li> </ul>
<b>Projets et plans d'action</b>	Sur un trimestre ou semestre	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Comment déclinons-nous nos axes prioritaires en projets ? Qui porte quoi ? Comment suit-on l'avancement ?</li> </ul>

Pour construire une vision organisationnelle partagée, un processus collectif doit être engagé dans l'organisation. Plusieurs points d'attention sont à garder en tête :

### A. UN PROCESSUS DE CONSTRUCTION COLLECTIF ET IMPLIQUANT

Pour concevoir une vision qui sera partagée par tous, chacun doit avoir eu l'occasion de participer à sa construction. Cette manière de procéder prend certainement plus de temps qu'une vision décidée uniquement par la direction, mais cela permet d'améliorer l'appropriation et l'engagement des personnes dans le processus. Plus l'équipe jouera un rôle actif lors de l'élaboration de la vision, plus elle sera susceptible d'y adhérer, de la mettre en œuvre et de la défendre.

### B. NE PAS SURCHARGER L'AGENDA MAIS ARTICULER LES RÉFLEXIONS

Si ce travail de construction prend du temps, il faut éviter qu'il vienne s'ajouter aux différents projets déjà en cours dans l'institution. L'élaboration de la vision doit être articulée avec les autres projets en cours, afin que les personnes ne dispersent pas leur énergie et que les ressources communes soient gérées avec le plus d'efficacité possible.

### C. UNE VISION DYNAMIQUE ET ÉVOLUTIVE

La vision articule un horizon de long terme avec des projets à un an et des axes prioritaires à trois ans. Il s'agit donc de prévoir dès le départ des moments d'évaluation en cours de processus, afin de pouvoir réajuster la vision tout au long du chemin.

### D. L'IMPORTANCE D'UNE COHÉRENCE ENTRE L'ÊTRE ET LE FAIRE ORGANISATIONNEL

Lorsque l'on entame une réflexion autour de la vision de l'organisation, il est crucial de s'assurer d'une cohérence entre la vision (l'Être organisationnel) et l'organisation du travail (le Faire organisationnel). La manière dont le travail est organisé (c'est-à-dire divisé, réparti et coordonné entre les membres de l'organisation) doit venir soutenir les missions, ambitions, valeurs et modes de fonctionnement définis collectivement.

Il s'agit d'être attentif à ce que les moyens accordés soient adéquats pour permettre aux personnes d'atteindre les objectifs fixés et plus largement les missions que l'on vise. L'existence de contradictions – voire d'injonctions paradoxales – constitue une source importante de mal-être au travail, de perte de sens, qui peuvent placer les personnes à risque.

Le rôle crucial de l'organe d'administration et de la fonction de direction pour assurer cette cohérence sont explicités dans la *fiche 31. Disposer de modes de gouvernance clairs*.

#### LIEN AVEC AUTRES FICHES-OUTILS

➤ *Fiche 31. Disposer de modes de gouvernance clairs*

#### RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES

- Lenhardt V. et Bernard P., (2009), L'intelligence collective en action, Ed. Village Mondial
- TONNELE A., (2011), « Vision », In 65 outils pour accompagner le changement individuel et collectif, Paris : Eyrolles, pp.342-348.
- Vidéo – Lenhardt V, La vision partagée – <https://youtu.be/igynalAbZiU>



# 3.1

## DISPOSER DE MODES DE GOUVERNANCE CLAIRS

- **Public concerné** : Organe d'administration, hiérarchie, personnel.
- **Objectif** : Définir les rôles, places et fonctions des instances de décision
- **Axe de prévention primaire** : Gouvernance et prise de décisions.

Les asbl sont composées de plusieurs organes de décision : l'organe d'administration (OA)<sup>18</sup> et l'assemblée générale (AG). En fonction de la taille de l'organisation, s'ajoute à ceux-ci des instances de concertation sociale : la délégation syndicale, le comité pour la prévention et la protection au travail (CPPT) et/ou le conseil d'entreprise (CE).

L'organe de **décision** le plus important pour la prévention primaire du burnout est l'organe d'administration (OA), car c'est lui qui impulse les grandes orientations stratégiques et la vision à moyen et long terme, tout en assurant un rôle de contrôle et de gestion de l'organisation. C'est pourquoi cette fiche se centre surtout sur son rôle. Le rôle de l'assemblée générale (AG) n'a été relevé que de manière très ponctuelle durant les groupes de discussion de cette recherche-action. Son rôle ne sera donc pas détaillé ici, car l'AG apparaît assez éloignée des actions relatives à la prévention primaire du burnout.

En effet, la recherche-action concernant « Le soutien à la prévention primaire du burnout » (2019 ; 2020) a relevé que les liens avec l'OA peuvent être une contrainte et/ou une ressource pour cette prévention primaire du burnout.

Comme soutien d'une part, l'OA porte et renforce les actions de terrain en fournissant les ressources adéquates en réponse aux besoins de l'équipe et/ou de la direction. Il joue alors un rôle-clé dans le

processus de prévention. Il est à noter que l'OA ne pourra jouer pleinement ce rôle de soutien que si la fonction de direction (ou de coordination) se fait le relais auprès de l'OA des demandes, besoins et difficultés éventuelles de l'équipe.

D'autre part, l'OA peut être perçue par l'équipe comme un acteur extérieur aux réalités du terrain, qui viendrait contraindre et freiner les pratiques du personnel par ses décisions. Il existe alors un risque d'incohérence entre la vision décidée par l'OA et les besoins et pratiques du terrain<sup>19</sup>, ce qui peut être une source de mal-être au travail. Dans ce cas, il revient à la fonction de direction d'assurer ce rôle d'intermédiaire qui transmet les informations de l'équipe vers l'OA et inversement. C'est également la fonction de direction qui est en charge d'évaluer les objectifs fixés au regard de la réalité rencontrée par les équipes de terrain, et de proposer des ajustements le cas échéant.

Les équipes de terrain attendent de l'OA qu'il propose une vision claire<sup>20</sup> pour le fonctionnement de la structure, qu'il définisse un cadre précis pour le travail de terrain, tout en laissant une autonomie aux équipes dans la réalisation de cette vision. L'équilibre à trouver est délicat, entre la nécessaire définition d'un cadre de travail et de missions clair d'une part, et d'autre part le respect de marges de manœuvre indispensables à l'équipe pour concrétiser et adapter ces objectifs aux réalités de terrain.

18 – L'organe d'administration (OA) était anciennement appelé le conseil d'administration (CA).

19 – Cf. *Fiche 21* Définir et/ou clarifier son projet institutionnel

20 – Cf. *Fiche 21*. Définir et/ou clarifier son projet institutionnel

## 01. LE TYPE DE MANAGEMENT DE L'OA

Le rôle de l'OA dans une organisation peut prendre différentes formes, en fonction de la culture, du niveau de maturité de l'équipe dirigeante et de la direction, et du lien qui unit l'OA et la direction.

Sybille Mertens et Julie Rijpens (2008) ont proposé un modèle explorant 5 types de management d'un OA, chacun correspond à une étape différente du développement de l'asbl. Utiliser ce modèle pour définir le mode de management des instances de décision au sein de sa propre organisation permet de clarifier les rôles et fonctions de l'OA et de l'AG ainsi que d'identifier les limites du rôle de la direction et de l'OA.

	Management amateur	Super Management	Modèle actionnarial	Coopération	Ratification
<b>Rôle de l'organe d'administration (OA)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Intérêt pour l'opérationnel et le court terme</li> <li>➤ Faible monitoring</li> <li>➤ Peu de planification</li> <li>➤ Pas de vision stratégique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Assure à la fois la gouvernance et la direction</li> <li>➤ Monitoring existe mais est mal défini</li> </ul>	<p style="text-align: center;">OA = gouvernance (grandes orientations stratégiques) Direction = opérationnel</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ OA passif (volontaire ou non)</li> <li>➤ Uniquement obligations formelles</li> <li>➤ Confiance totale de l'OA vis-à-vis de la direction (qui prépare tout/ l'OA n'a plus qu'à entériner)</li> </ul>
<b>Compétences / profils des membres de l'OA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Membres de l'OA motivés par le projet associatif</li> <li>➤ Pas nécessairement de compétences en gestion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ L'association se professionnalise : Engagement d'admin. avec compétences techniques et/ou managériales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Membres de l'OA avec des compétences plus financières ou sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ L'OA connaît bien l'environnement de l'organisation (aide pour lever des fonds...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Membres de l'OA avec de nombreuses occupations en dehors de l'association</li> </ul>
<b>Défis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Maintenir l'intérêt des Membres de l'OA</li> <li>➤ Développer une vision stratégique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Difficulté à maintenir les deux rôles sur le long terme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Préserver la capacité d'innovation</li> <li>➤ Éviter démotivation de la direction</li> <li>➤ Contrôle à la fois sur des éléments objectivables ET non objectivables (mission sociale)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Trouver juste équilibre confiance / contrôle</li> <li>➤ Maintenir la cohérence entre activités et stratégie</li> <li>➤ Vérifier que direction n'abuse pas de son pouvoir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Maintenir motivation des Membres de l'OA (quel est mon apport ?)</li> <li>➤ Gouvernance réduite</li> <li>➤ Souvent mise à mal par une situation de crise dans l'asbl</li> </ul>
<b>Niveau de développement de l'association</b>	Création de l'asbl	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Petite association sans direction</li> <li>➤ Surcharge de la direction</li> <li>➤ Période de crise</li> </ul>	Phase de maturité	Phase de maturité	Phase de maturité

## 02. UN PRINCIPE DE SUBSIDIARITÉ

Lorsqu'une décision doit être prise, il est utile de clarifier la responsabilité de chacun et du collectif dans la prise de décision, pour déterminer de la façon la plus claire possible « qui décide de quoi ? ». Ceci permet de placer collectivement des balises claires au travail de chacune, favorisant la prévention primaire du burnout.

Appliquer le principe de subsidiarité au processus de prise de décision dans l'organisation permet de mettre en place une logique participative dans laquelle chaque niveau de pouvoir ne gère que les sujets pour lesquels il est compétent.

**Le principe de subsidiarité** (Jeske, 2020) propose qu'un niveau hiérarchique puisse uniquement effectuer les tâches et prendre les décisions qui ne peuvent être réalisées au niveau inférieur. Il s'agit de renverser la délégation : ce n'est pas la hiérarchie qui délègue certaines tâches à son équipe, mais plutôt les personnes qui transmettent toute décision ou situation qui excèdent leurs compétences au niveau hiérarchiquement supérieur. La responsabilité de la décision est ainsi partagée par les personnes qui sont le plus proche du terrain et donc des conséquences de la décision à prendre.

Pour mettre en place cette subsidiarité, trois principes d'action sont nécessaires :

- **Principe de compétence** : le niveau supérieur s'empêche de réaliser toute tâche que peut accomplir par lui-même le niveau inférieur
- **Principe de secours** : le niveau supérieur doit soutenir (si besoin) et peut aider le niveau inférieur
- **Principe de suppléance** : le niveau supérieur peut remplacer exceptionnellement et de manière limitée dans le temps le niveau inférieur, en cas de défaillance ou de grave insuffisance.

Ce mode de management est basé sur la **confiance** réciproque entre la hiérarchie et les équipes de terrain. Il amène une grande **autonomie** dans la réalisation des tâches, et nécessite donc une certaine maturité de l'équipe en place pour être réalisée avec succès.

En adaptant le principe de subsidiarité aux instances de décision dans l'organisation, les rôles et responsabilités de chaque niveau peuvent être définis comme suit :

#### ➤ Responsabilités de l'OA :

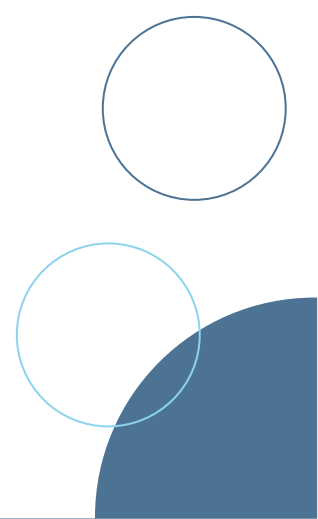
- Définir la vision de l'organisation à moyen et long terme.
- Accorder l'autonomie à la direction et à l'équipe pour réaliser les tâches qui relèvent de leur compétence, en vue de remplir la vision.
- Soutenir l'équipe et la direction, être présent et impliqué en cas de problème.

#### ➤ Responsabilités de la direction

- Transmettre la vision de l'OA à l'équipe
- Accorder l'autonomie nécessaire à l'équipe pour réaliser les tâches qu'elle estime être de sa compétence, en vue de remplir la vision.
- Transmettre les situations qui dépassent ses compétences à l'OA, sans attendre la crise.
- Soutenir l'équipe dans la réalisation de ses tâches, être présente et impliquée en cas de problème.

#### ➤ Responsabilités de l'équipe

- Comprendre la vision proposée par l'OA et développer des actions et projets en lien.
- S'impliquer et assumer la responsabilité des tâches pour lesquelles l'équipe dispose de compétences appropriées.
- Faire preuve de créativité et d'autonomie dans la réalisation des tâches.
- Transmettre les situations qui dépassent ses compétences à la direction (et à l'OA le cas échéant), sans attendre la crise.



#### LIEN AVEC AUTRES FICHES-OUTILS

- *Fiche 2.1.* Définir et/ou clarifier son projet institutionnel
- *Fiche 3.3.* Modalités de prise de décision et d'information en management participatif

#### RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES

- Jeske, F. (2020). Le guide du dirigeant responsable - Réinventez votre entreprise pour la faire grandir !. France: Tredaniel.
- Mertens, S., Rijpens, J., (2008), « La gouvernance en associations : pour une vision dynamique du CA », asbl Actualités, n°108, p.1-3.

# 3.2

## DÉFINIR LE MANAGEMENT PARTICIPATIF ET SES RISQUES ASSOCIÉS

- **Public concerné** : Hiérarchie.
- **Objectif** : Définir le management participatif ; identifier les dérives du management participatif.
- **Axe de prévention primaire** : Gouvernance et prise de décision.

La référence au « management participatif » constitue l'un des axes majeurs de travail en termes de prévention primaire du burnout. En effet, les termes « management participatif » sont souvent utilisés à outrance en organisation, sans qu'une réelle réflexion quant aux fondements et pratiques entourant ce type de management soit réalisée avec les équipes et les fonctions encadrantes. Ce flou engendre un réel malaise dans les équipes, lorsque la répartition des tâches et des responsabilités devient flottante ou lorsque les procédures de prise de décision deviennent obscures. Déconstruire la notion de « management participatif » avec l'ensemble du personnel permet d'aborder les questions de gouvernance<sup>21</sup>.

Cela permettra également de définir de nouvelles modalités de coopération le cadre de fonctionnement et les responsabilités de chacun dans l'action à entreprendre.

La prévention primaire du burnout passe ainsi par le fait d'assurer la clarté des modes de prise de décision et la manière dont le personnel peut participer à la prise de décision dans l'organisation. Il est important de (re)donner du sens à la participation des personnes, en distinguant les différentes formes de participation possibles au sein de l'organisation (dont la coopération) et en clarifiant le fait que différentes formes de participation sont possibles au sein de la même organisation, en fonction du type de tâches à réaliser.

### 01. DÉFINITION : UN CONTINUUM DE PARTICIPATION

Les **modes de décision** dans les organisations participantes peuvent être décrits sur base d'un continuum entre un mode directif, dans lequel les décisions sont imposées par la hiérarchie (direction ou OA), et un mode participatif, dans lequel la décision est prise collectivement.



Ces deux types de management sont utiles et ont du sens pour certains types de décision, il s'avère que ce sont les zones de flou qui engendrent le plus de tensions pour le personnel, comme nous le verrons dans le deuxième point.

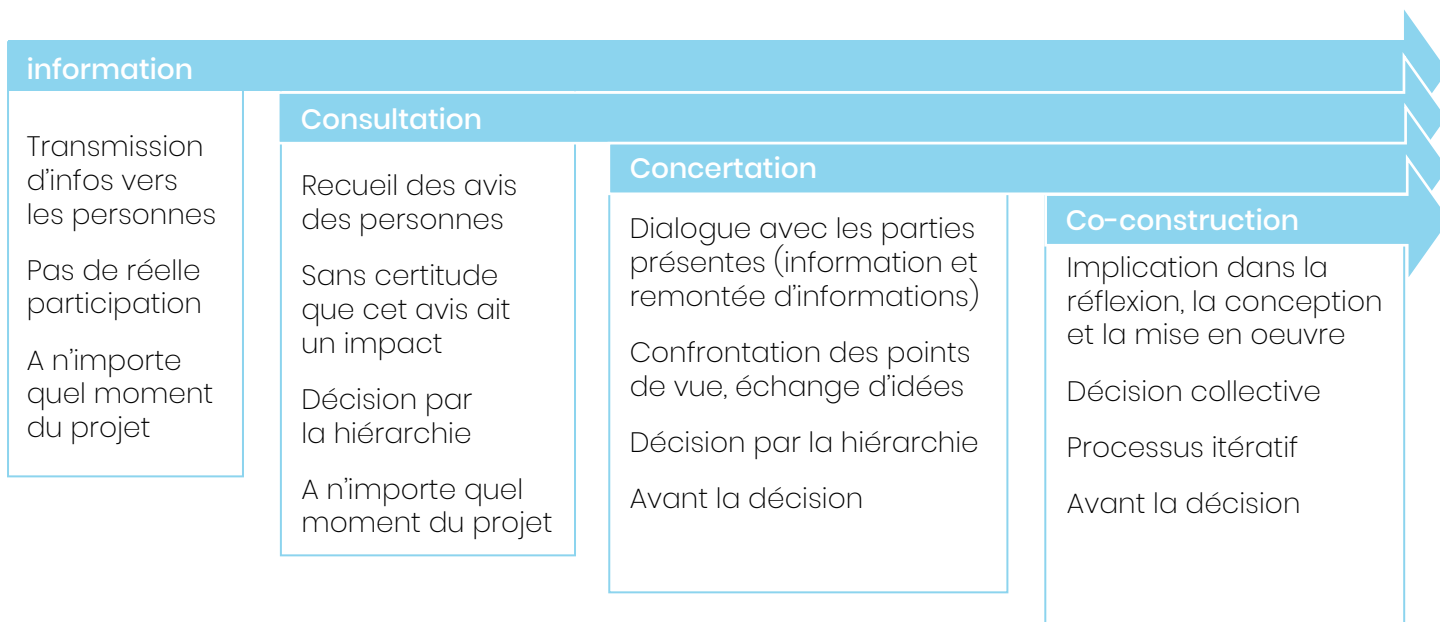
Les termes de « management participatif » sont utilisés de manière régulière dans les organisations du secteur non marchand, sans toutefois toujours bien clarifier ce qu'ils recouvrent.

21 — Fiche 3.1. Disposer de modes de gouvernance clairs

## DÉFINITION

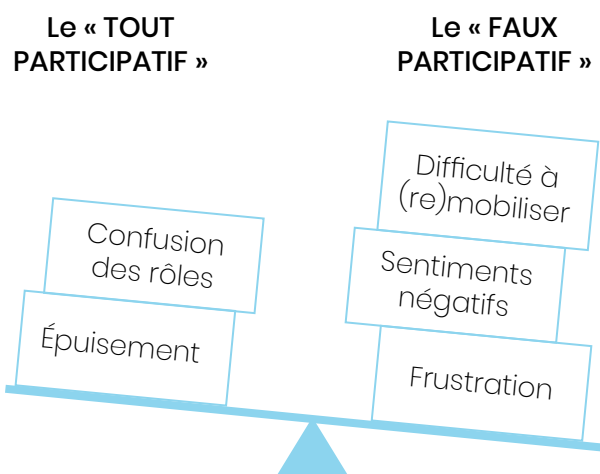
Le management participatif concerne l'ensemble des pratiques qui vise la **responsabilisation** des personnes, à travers l'**autonomie** et la **participation** à la conception du travail (Valéau et Llosa, 2019). Le management participatif implique la possibilité pour chaque personne de décider par elle-même, en partie, de la manière de travailler et/ou de participer à la conception de l'organisation.

## NIVEAUX DE PARTICIPATION



## 02. DÉRIVES DU MANAGEMENT PARTICIPATIF

Le management participatif, lorsqu'il est utilisé sans un cadre clair, peut donner lieu à deux dérives principales : le « tout participatif » et le « faux participatif ».



## TOUT PARTICIPATIF

Le « **tout participatif** » concerne les situations où toutes les décisions, des plus importantes aux plus insignifiantes, sont prises avec l'ensemble des équipes. Un premier danger est l'épuisement de l'équipe dans la discussion autour de la décision à prendre. Un deuxième risque de ce mode « absolu » de participation, proche de l'autogestion par certains aspects, est une certaine confusion des rôles, lorsque chacun ne sait plus ce qui relève ou non de sa responsabilité. Le risque corollaire est alors que certains projets ou tâches restent en suspens, car personne ne l'identifie comme relevant de sa responsabilité.

## FAUX PARTICIPATIF

À l'autre bout du continuum se trouve le « **faux participatif** ». Celui-ci consiste à solliciter les équipes pour valider collectivement des décisions, alors que ces décisions sont en réalité déjà prises en amont de la discussion collective, mais sans que cela soit clairement exprimé. Cette situation génère alors frustration et colère de la part des équipes, ainsi que l'impression de s'être impliquées pour rien. Le risque serait alors de ne plus arriver à mobiliser l'équipe pour un prochain projet.

### 03. CHECK-LIST POUR METTRE EN PLACE UN MANAGEMENT PARTICIPATIF

- **Clarifier le cadre de la participation attendue**
  - Quels sont les objectifs de la démarche ?
  - Quel est le niveau de participation attendue ?
  - Quelles sont les marges de manœuvre du projet ?
  - Quelles sont ses contraintes ( financières, organisationnelles, juridiques ... ) ?
  
- **Définir les modes de collaboration**
  - Quels sont les modes de décision ( latitude décisionnelle et place de la hiérarchie ) ?
  - Quels sont les canaux et le plan de communication ?
  - Quelles sont les modalités de régulation et d'amendement en cours de processus ?
  - Quelles sont les ressources financières utiles ?
  
- **Identifier les ressources nécessaires**
  - Quelles sont les ressources humaines nécessaires ?
  - Quelles sont les besoins en compétences internes/externes ?
  - Existe-t-il d'autres lieux de concertation ?
  
- **Préciser le contexte de la participation**
  - Quels sont les liens avec d'autres instances de décision ?
  - Qui prendra finalement la décision ?
  
- **Evaluer la pertinence du processus participatif**
  - Un mode de fonctionnement participatif est-il le choix le plus approprié par rapport à la décision à prendre ?
  - Veillez à éviter les dérives : « faux participatif » et « trop participatif »
  
- **Prévoir un moment d'évaluation du processus après la décision**

#### LIEN AVEC AUTRES FICHES-OUTILS

- *Fiche 3.1.* Disposer de modes de gouvernance clairs
- *Fiche 3.3.* Modalités de prise de décision et d'information en management participatif

#### RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES

- Valéau, P. & Llosa, S. (2019). Les contributions des pratiques managériales participatives à l'engagement organisationnel affectif des salariés. Une analyse tétraclasse. RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise, 36,8, 55-80.
- Labo Cités, (2015). Petit guide lexical de la participation. Les Cahiers du Développement Social Urbain, 62, 46-46. <https://doi.org/10.3917/cdsu.062.0046>

# 3.3

## MODALITÉS DE PRISE DE DÉCISION ET D'INFORMATION

en management participatif

- **Public concerné :** Hiérarchie.
- **Objectif :** Disposer d'un outil pour répartir les responsabilités d'un projet.
- **Axe de prévention primaire :** Gouvernance et prise de décision.

Dans le cadre d'un management participatif, le personnel doit savoir clairement ce que recouvre sa participation, pour **quels types de tâche ou décision** son implication est attendue et dans quelle mesure il sera (ou non) impliqué dans la prise de décision finale. Les **fonctions d'encadrement** constituent les garants du cadre de la participation de chacune dans le processus de prise de décision. De plus, il est important que la direction ou la personne en charge du projet clôture chaque

réunion de prise de décision participative par la **synthèse** des décisions prises et de la répartition des tâches et responsabilités pour la suite.

Cette fiche propose deux outils complémentaires pour assurer le suivi des réunions participatives. Ces outils contribuent à mettre en place un management participatif sain dans le cadre d'une politique globale de prévention du burnout.

### 01. LA MATRICE « QUI FAIT ? QUI SUIT ? »

Ce tableau permet de rédiger rapidement, en cours de réunion, une synthèse de la répartition des responsabilités, en identifiant clairement les personnes chargées de la mise en œuvre et du suivi des actions. Il permet d'aboutir à un **plan d'action** structuré et dont le suivi est facile à assurer.

#### 1. Lister les actions à réaliser

#### 2. Remplir le tableau comme suit

Action	Qui ?	Quand ?	Qui suit ?	Qui évalue ?
Indiquer une action par ligne du tableau	Personne en charge de la mise en œuvre Elle peut agir seule ou en impulsant la réalisation de l'action par une équipe	Date d'échéance de la réalisation de l'action	Personne qui s'assure que l'action est bien mise en œuvre en respectant l'échéance fixée	Date, processus de l'évaluation et indicateurs permettant de la réaliser

Ce tableau constitue un plan d'action efficace pour le suivi des projets.

Tableau adapté de : Messina J.-C. et de Sousa Cardoso C., (2019), 121 Outils pour développer le collaboratif, Paris : Eyrolles, pp 148-149



Cet outil permet d'identifier quelles sont les personnes impliquées dans un projet, ainsi que leur niveau d'implication (réalisation, approbation, consultation, information).

Il est utile pour représenter les rôles et responsabilités au sein d'un processus organisationnel, et peut soutenir la communication autour d'un projet

Néanmoins, cette matrice ne peut être complétée qu'après une phase de réflexion, lorsque le processus du projet est déjà élaboré, car elle nécessite de connaître les différentes étapes du projet.

- R RÉALISATION**  
Qui réalise la tâche ?
- A APPROBATION**  
Qui est responsable de la réalisation de la tâche au final ? Qui doit approuver la tâche ?
- C CONSULTATION**  
Qui doit être consulté-e avant qu'une décision ou une action soit mise en œuvre ?
- I INFORMATION**  
Qui doit être informé-e après qu'une décision ou une action soit mise en œuvre ?



Pour chacune des tâches d'un projet, le tableau est complété comme suit :

	équipe 1	équipe 2	équipe 3	équipe 4
Tâche 1	A		R	I
Tâche 1	I	A / R	C	
Tâche 1	I	A	R	
Tâche 1	I	A	R	I
Tâche 1	A	R	I	C
Tâche 1	A	A	I	R

## A. DÉFINIR TOUTES LES TÂCHES DU PROCESSUS (listées verticalement dans la grille).

## B. DÉFINIR TOUTES LES ENTITÉS (OU PERSONNES) QUI INTERVIENNENT (listées horizontalement dans la grille).

Pour chaque rôle et responsabilité, la matrice RACI peut contenir des références soit à des personnes indiquées de manière nominative, soit à des entités et/ou des fonctions génériques. Si l'on utilise les fonctions génériques plutôt que des noms précis, la matrice RACI restera valide indépendamment des changements de fonctions.

## C. DÉFINIR LES TÂCHES ET RESPONSABILITÉS DE CHAQUE PERSONNE SELON LE CODE R-A-C-I (dans chaque case du tableau)

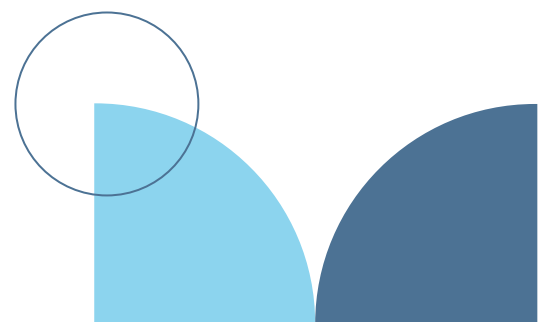
On ne peut indiquer qu'un seul « A » par tâche (par ligne du tableau) car il y a un seul responsable désigné. Cependant plusieurs « R » sont possibles. Dans de petites structures, le « A » et le « R » peuvent être portés par la même personne.

Si certaines personnes n'ont pas de lien avec des tâches spécifiques du tableau, la case est alors laissée vide.

## D. RÉVISION ET VALIDATION PAR LES PARTIES PRENANTES

**Révision « verticale »** : éviter le sur- ou sous engagement de certaines parties prenantes, en vérifiant si les rôles et les responsabilités sont bien équilibrés tout au long du processus.

**Révision « horizontale »** : clarifier les éventuelles zones d'ombre dans la définition des tâches et s'assurer que l'enchaînement des tâches est logique et continu.



### LIEN AVEC AUTRES FICHES-OUTILS

↳ [Fiche 32](#). Définir le management participatif et ses risques associés

### RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES

↳ Messina J.-C. et de Sousa Cardoso C., (2019), 121 Outils pour développer le collaboratif, Paris : Eyrolles

# 4.1

## DESCRIPTION DE FONCTION : COMMENT POSER LES BALISES DE LA FONCTION ?

- **Public concerné** : Hiérarchie, fonction RH.
- **Objectif** : Construire une description de fonction pour poser des limites claires au travail.
- **Axe de prévention primaire** : Multitâche et gestion des compétences.

La description de fonction (DF) est la synthèse des éléments qui composent un emploi ou une fonction au sein d'une organisation donnée. Elle permet de définir ce qui est attendu dans la réalisation du travail, les rôles et responsabilités liées au poste, et les compétences et capacités à mobiliser pour occuper cette fonction.

La DF circonscrit la place de la fonction dans l'organigramme et les liens hiérarchiques dont elle fait preuve. Ce document permet ainsi de «se situer» dans la structure et d'identifier alors les marges de manœuvre et zones de responsabilité dévolues à la fonction. En donnant des balises à l'action individuelle et collective, l'outil DF participe à la prévention primaire du burnout.

### 01. DIMENSIONS DE LA DESCRIPTION DE FONCTION

La DF peut reprendre **8 items principaux**.

En fonction des situations de travail, d'autres items peuvent y être ajoutés

#### 1. MISSIONS PRINCIPALES

- Quelle est la raison d'être (l'utilité) de la fonction pour l'organisation ?

[Verbe d'action] .....  
Afin de [résultat attendu] .....

- Quelles sont les responsabilités principales de la fonction ?

1 — En tant que ..... (responsabilité 1)  
afin de .....

Exemples de tâches :

- .....
- .....
- .....

2 — En tant que ..... (responsabilité 2)  
afin de .....

Exemples de tâches :

- .....
- .....
- .....

3 — En tant que ..... (responsabilité 3)  
afin de .....

Exemples de tâches :

- .....
- .....
- .....

## 2. ACTIVITÉS PRINCIPALES

↘ Quelles sont les tâches générales attachées à cette fonction ?

## 3. ACTIVITÉS OCCASIONNELLES

↘ Quelles sont les tâches occasionnelles attachées à cette fonction ?

## 4. SITUATION DE LA FONCTION DANS L'ORGANISATION

↘ Quelle est la place de cette fonction dans l'organigramme ?

Communication et travail en réseau dans l'organisation			
De qui la fonction reçoit-elle de l'information ?	Quelle information ?	Sous quelle forme ?	Avec quelle fréquence ?
À qui la fonction fournit elle de l'information ?	Quelle information ?	Sous quelle forme ?	Avec quelle fréquence ?

### Positionnement hiérarchique

- ↘ La fonction est dirigée par : .....
- ↘ La fonction assure la direction :
  - ↘ La fonction n'assure pas de direction / assure la direction de .....
  - ↘ Combien de personnes ? .....
  - ↘ Quel niveau hiérarchique ? .....

## 5. RESPONSABILITÉ ET AUTONOMIE

↘ La fonction peut décider en autonomie au sujet de :  
.....

La fonction doit demander une autorisation à .....  
pour : .....

## 6. COMPÉTENCES-CLÉS ATTENDUES

➤ Quelles sont les compétences-clés nécessaires pour cette fonction ?

Une **compétence** est une connaissance (savoir, savoir-faire, savoir-être) mobilisable en situation nécessaire à l'exercice d'une activité (ici professionnelle).

Dans le cadre d'une DF, il ne faut pas viser l'exhaustivité des compétences attendues mais uniquement dégager les compétences-clés de la fonction. Une compétence-clé est un ensemble de savoirs, savoir-faire et savoirs-être **principaux** attendus pour l'exécution d'une **tâche essentielle** dans le cadre d'une fonction définie.

### Pour rédiger une compétence :

1. Formuler la connaissance à traduire en commençant par : « être capable de »
2. Ajouter un verbe d'action
3. Spécifier avec un complément qui précise la nature de l'action
4. [Optionnel] Stipuler les éléments de contexte : bénéficiaires, lieux, moment ...
5. [Optionnel] Effacer le «être capable de»

#### QUELQUES CONSEILS :

- Utiliser des verbes d'action
- Placer les compétences par ordre décroissant d'importance
- Indiquer uniquement les compétences nécessaires à la **réussite** de la fonction (il est inutile d'être exhaustif)

## 7. PROFIL D'ENTRÉE

- Diplôme et certifications : .....
- Expérience professionnelle : .....
- Connaissances particulières : .....

## 8. CONTEXTE SPÉCIFIQUE DE LA FONCTION

- De quel matériel et équipements cette fonction a-t-elle besoin pour réaliser les tâches demandées ?
- Quelles sont les spécificités de l'environnement de travail ?  
*Par exemple : horaire de nuit ou variable, bureau décentralisé ...*

Construire une DF nécessite a minima d'impliquer la hiérarchie et la personne qui occupe cette fonction actuellement.

Le processus de construction de DF étant souvent long, il peut être utile de mettre en place un projet collectif dans l'organisation pour réaliser l'ensemble des DF en même temps. Cette gestion globale du processus réduit le temps nécessaire à la construction des DF grâce aux recoupements possibles entre les fonctions, et permet d'adopter une vision transversale de la gestion du personnel.

Ce processus comporte 4 étapes principales :

### 1. COMPOSER UN GROUPE D'ACCOMPAGNEMENT DU PROJET

Selon la taille et la structure de l'organisation, ce groupe sera composé de représentants de la direction, du service du personnel le cas échéant, ainsi que de représentants des différents services et/ou fonctions au sein de l'organisation.

Ce groupe aura pour fonction de

- Veiller à l'avancement du projet ;
- Valider le modèle de DF à utiliser ;
- Répartir la rédaction des DF entre les personnes ;
- Prévoir le recueil d'informations pour l'analyse des fonctions ;
- S'assurer que les DF soient validées par les personnes concernées.

### 2. RECUEILLIR DES INFORMATIONS SUR LES FONCTIONS À ANALYSER

Une fois le groupe constitué, il faudra mettre en place un recueil de données sur chaque fonction à analyser. Ce recueil peut se faire via :

- Des interviews
- Des questionnaires
- Des observations directes du travail
- Des groupes de discussion
- ...

La ou les méthodes de recueil seront sélectionnées en fonction du type de travail mais aussi du type de profils qui occupent le poste à décrire.

### 3. CONSTRUIRE COLLECTIVEMENT LES FONCTIONS

Après le recueil des données, le groupe d'accompagnement du projet rédigera chaque DF en remplissant systématiquement les cases du modèle. Le cas échéant, des porte-paroles de certaines fonctions pourront être invités pour la séance de travail qui concerne leur DF.

### 4. VALIDER LES DF

Chaque DF devra être validée par la personne qui occupe la fonction actuellement, ainsi que par la hiérarchie. Dans certains cas, une validation des DF via la concertation sociale sera nécessaire.

## UTILITÉ DE LA DESCRIPTION DE FONCTION

Pour la personne, la description de fonction clarifie les attentes et les exigences du poste qu'il occupe. Elle lui permet également d'identifier ce qui ressort ou non de sa responsabilité dans l'exercice de ses fonctions. Pour l'organisation, la description de fonction permet une gestion transversale du personnel sur plusieurs dimensions, principalement :

- **Recrutement** : la DF permet d'identifier les capacités, qualifications et compétences nécessaires pour la fonction, ce qui facilite le processus de recrutement.
- **Organisation du travail et coordination** : la DF clarifie les liens de collaboration entre les différents membres d'une même organisation.
- **Formation** : en croisant les compétences nécessaires pour chaque poste, la DF permet de construire des plans de formation pour l'ensemble du personnel.
- **Évaluation** : la DF soutient le processus d'évaluation, en listant à la fois les savoirs, savoir-faire et savoir-être à maîtriser pour le poste.

En termes de prévention primaire du burnout, disposer de DF pour chaque poste de l'organisation **clarifie les limites** de la fonction et **prévient l'épuisement** professionnel. En effet, la DF est un outil important de la prévention primaire car elle permet de circonscrire plusieurs dimensions du travail :

- **Mission principale** : définit le sens du travail ;
- **Responsabilités** : clarifie les zones d'autonomie et leurs limites, prévient les conflits concernant les tâches à effectuer dans l'équipe (le difficile « qui fait quoi ? » dans l'équipe) ;
- **Compétences** : permet de s'assurer que la personne dispose des ressources nécessaires à l'exercice de sa fonction

## QUELQUES CONSEILS

- **Multiplier les sources d'information pour chaque poste** : interroger la personne en fonction, mais aussi ses collègues, ses supérieurs hiérarchiques, et varier les outils de recueil d'informations.
- **Veiller à utiliser un langage clair**, compréhensible, sans jargon (de métier ou de l'organisation) et si possible ne pouvant porter à confusion.
- **Ne pas être trop précis** (surtout pour les tâches à effectuer) au risque de rendre cet outil rigide et peu adaptatif. Préférez des catégories de tâches, ce qui permettra plus de flexibilité lorsque les tâches évoluent.
- **Ne pas utiliser la DF comme une « arme » rigide pour la négociation** : comme tout document de gestion des ressources humaines, il s'agit d'un support à l'action et non d'un cadre strict et limitatif. La DF ne doit pas être prise au sens strict, pour refuser par exemple certaines tâches qui ne sont pas strictement décrites dans le document. La DF doit être comprise dans son sens général, afin d'apporter une flexibilité nécessaire à la bonne gestion du personnel.
- **Prévoir des moments de validation** (durant le processus) **et de réévaluation des DF** après la fin du processus de construction (par exemple lors des évaluations annuelles).

### LIEN AVEC AUTRES FICHES-OUTILS

- *Fiche 42*. Mener un entretien de fonctionnement et d'évaluation

### RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES

- BOBET Fiche 6.1.5. La description de fonction : pourquoi et comment la réaliser ?, Mars 2020

<b>Logo</b>	<b>Profil de fonction de :</b>	
<b>Missions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Raisons d'être :</li> <li>➤ Responsabilités principales :</li> </ul>	
<b>Activités principales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ..</li> <li>➤ ..</li> </ul>	<b>Situation dans l'organisation :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Organigramme :</li> <li>➤ Réseau :</li> <li>➤ Positionnement :</li> </ul>	<b>Compétences requises</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ..</li> <li>➤ ..</li> </ul>
<b>Activités occasionnelles</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ..</li> <li>➤ ..</li> </ul>	<b>Responsabilités et autonomie :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ..</li> <li>➤ ..</li> </ul>	<b>Profil d'entrée</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Diplôme et certifications :</li> <li>➤ Expérience professionnelle :</li> <li>➤ Connaissances particulières :</li> </ul>
<b>Contexte spécifique :</b>		



# 4.2

## MENER UN ENTRETIEN DE FONCTIONNEMENT ET D'ÉVALUATION

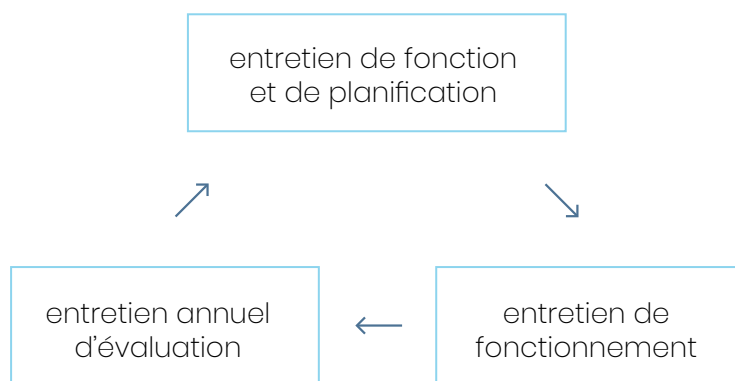
- **Public concerné :** Hiérarchie, fonction RH.
- **Objectif :** Définir les balises pour mener un cycle annuel d'évaluation.
- **Axe de prévention primaire :** Multitâche et gestion des compétences.

L'évaluation constitue un moment de partage et d'échanges entre une personne (évaluée) et son responsable hiérarchique (évaluateur). Bien mené, l'entretien d'évaluation n'est pas simplement le constat et la sanction du travail bien ou mal fait, mais plutôt un espace-temps permettant la progression de la personne dans sa fonction et l'échange autour des réussites et des difficultés rencontrées au travail. En ce sens, l'entretien d'évaluation (ou d'évolution) est un outil de prévention primaire du burnout à part entière.

### 01. LE CYCLE ANNUEL DE L'ÉVALUATION

La progression annuelle de la personne dans l'organisation peut être découpée en trois phases successives, chacune correspondant à un entretien avec son supérieur hiérarchique.

Ces trois entretiens réunissent le plus souvent la personne et la hiérarchie. Chaque personne peut éventuellement être accompagnée d'un tiers (responsable du personnel et/ou délégation syndicale).



*Le cycle annuel de l'évaluation (Hosdey, 2010, p.75)*

Ce cycle annuel de collaboration est matérialisé dans un « **plan de progression** » qui rassemble les acquis de la personne, les objectifs de travail fixés pour l'année à venir, les ressources nécessaires et les compétences à développer pour atteindre les objectifs fixés.

Au-delà de ces trois moments de rencontre formels, il est à noter qu'il existe de nombreux moments de feedback tout au long de l'année<sup>22</sup>.

22 — Cf. *Fiche 4.7. Rencontres individuelles avec le management : comment donner un feedback régulier ?*

## A.

### L'ENTRETIEN DE FONCTION ET DE PLANIFICATION

Cet entretien a lieu au moment de l'entrée en fonction de la personne et peut être réitéré lors d'un changement de fonction. Il s'agit de répondre à deux questions :

#### ➤ Que dois-je faire exactement dans cette fonction ?

La DF fournit des balises claires pour répondre à cette interrogation.

#### ➤ Quels résultats attend-on de moi ?

Il s'agit pour la personne et la hiérarchie de fixer ensemble des **objectifs précis** à atteindre dans la réalisation de cette fonction. Les objectifs choisis doivent être concrets, opérationnels et permettant une forme d'évaluation par la suite.

Le plus souvent, la personne nouvellement engagée ne possède pas toutes les compétences nécessaires pour la fonction. Il s'agit alors dans ce premier entretien de définir ensemble un **plan d'évolution** qui permettra à la personne d'acquérir rapidement les compétences nécessaires à la bonne réalisation de ses missions.

Passé le moment de l'entrée en fonction, cet entretien de planification a lieu en même temps que l'entretien d'évaluation, une fois par an. Dans ce cas, l'entretien de planification peut aussi aborder le plan d'évolution (ou d'acquisition des compétences ou de formation).

## B.

### L'ENTRETIEN DE FONCTIONNEMENT

Un entretien de fonctionnement (ou de suivi) sert à faire le point à mi-parcours. Il a lieu quelques mois (le plus souvent 6 mois) après l'entrée en fonction ou l'entretien d'évaluation.

Il vise à évaluer ensemble si la personne est sur le bon chemin, si elle atteindra les objectifs fixés précédemment (lors de l'entretien annuel ou lors du premier entretien de fonction si la personne vient d'être engagée) et si elle dispose de toutes les ressources et moyens dont elle a besoin pour ce faire.

Cet entretien peut être structuré en plusieurs questions soumises à la personne :

- Où en suis-je par rapport aux objectifs fixés ?
- Quelle évolution a eu lieu depuis l'entretien de départ ?
- De quoi ai-je besoin pour continuer ou améliorer mon fonctionnement ?
- Faut-il ajuster les objectifs fixés lors de l'entretien précédent ?

L'entretien de fonctionnement constitue un outil privilégié pour la prévention primaire du burnout, car il permet de faire le point en cours d'année sur les besoins de la personne au travail ainsi que sur son ressenti par rapport à la réalisation de ses tâches.

## C.

### L'ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION

En fin de cycle, la personne et la hiérarchie évaluent ensemble si les objectifs ont été atteints. En cas d'écart, ils chercheront à mettre en lumière ce qui a posé problème et détermineront ensemble comment y remédier (par exemple via un plan d'action).

Plusieurs dimensions<sup>23</sup> peuvent être abordées durant ces entretiens. À titre d'exemple, l'entretien peut aborder :

- **Les relations de travail** (ambiance, collaboration, cohésion...);
- **Les responsabilités** et/ou **tâches** de la fonction : zones de plaisir et de difficulté, sentiment de sous-charge ou de surcharge ;
- **Les compétences** : celles qui ont été développées depuis le dernier entretien, celles qui constituent les points forts de la personne ainsi que les compétences à améliorer ;
- La **motivation** dans sa fonction et les perspectives d'évolution ;
- **L'environnement** de travail (locaux, équipement...);
- ...

Après l'évaluation, un nouveau cycle commence en déterminant de nouveaux objectifs à atteindre. Lorsque cela s'avère nécessaire, **un plan de progression** peut alors être conclu. Ce plan d'évolution « sur mesure » nécessite une solide analyse (un bon diagnostic) des problèmes rencontrés dans la réalisation de la fonction : s'agit-il d'une question de compétences, de clarification de la fonction, de collaboration avec les collègues, de charge de travail ? Un entretien d'évaluation bien mené offre un diagnostic solide et partagé, qui permet ensuite de construire un plan d'évolution cohérent pour la personne évaluée.

## 02. RESPECTER LES PHASES DE L'ENTRETIEN D'ÉVALUATION

L'entretien d'évaluation est scindé en quatre parties (Guerrero, 2009) :

### 1.

#### ANALYSE DES RÉSULTATS

- **Rappeler** les évaluations antérieures et le plan de progression éventuel : Quels étaient les objectifs et résultats attendus ?
- **Analyser l'année écoulée (appréciation globale)** : les objectifs fixés ont-ils été atteints ? Comment peut-on expliquer les écarts ? Quels sont les points forts et les points à améliorer ?

### 2.

#### ÉLABORATION DES OBJECTIFS FUTURS

- Analyser les **évolutions actuelles et futures** de la fonction
- Rechercher des **moyens plus efficaces et des actions correctives** pour améliorer les résultats (formations, ressources à mettre à disposition ...)

### 3.

#### SOUHAITS DE FORMATION ET/OU DE PROGRESSION

- Identifier les **formations** à court terme et moyen terme
- Évoquer les **attentes** de la personne évaluée pour le futur
- Établir un dialogue sur la **carrière** à moyen et long terme (promotion, évolution, nouveaux avantages ...)

### 4.

#### FORMALISATION DE L'ENGAGEMENT COMMUN

- Fixer les **nouveaux objectifs** pour l'année à venir
- Rédiger si besoin un **plan de progression**

---

23 — L'entretien peut notamment aborder quelques-uns des facteurs de risques psychosociaux (cf. *Fiche 11*. Catégories de facteurs de risques liés à la prévention primaire du burnout) : organisation, contenu, conditions, conditions de vie, relations interpersonnelles.

En amont de l'entretien, il est essentiel qu'une **phase de préparation** soit prévue à la fois pour la personne évaluée et pour la personne évaluatrice. Cette préparation se base sur la grille de critères qui seront ensuite utilisés pour évaluer le travail lors de l'entretien.

Chaque partie remplit sa grille de préparation (reçue en amont du moment d'évaluation). Un même outil peut être utilisé pour les deux parties, ce qui facilite par la suite l'entretien proprement dit. Ce document de préparation sert à l'échange lors de l'entretien mais ne constitue pas encore une évaluation proprement dite. Il est important que l'usage qui sera fait du document de préparation soit précisé dès le départ à la personne.

### 03. CONSTRUIRE UN GUIDE POUR L'ÉVALUATION

Afin de garantir l'objectivité du processus d'évaluation dans son ensemble, les différentes étapes et principes-clés doivent être repris dans un guide (Hosdey, 2010, p.94) **comprenant** :

- Les principes de base de l'évaluation
- Les liens avec les descriptions de fonction<sup>24</sup>
- Les différences entre l'entretien de fonctionnement et l'entretien d'évaluation
- La méthode de préparation
- Le rappel des phases de l'entretien
- Des conseils de base pour la communication
- La façon de compléter le formulaire
- La manière de fixer des objectifs
- La procédure prévue en cas de désaccord
- Le rôle du service du personnel (s'il existe)

Disposer de ce guide pour l'évaluation permet d'assurer une homogénéité des pratiques entre personnes évaluatrices tout autant que pour une même personne évaluatrice, tout au long des entretiens d'évaluation (qui peuvent parfois s'étaler sur plusieurs semaines en fonction de la taille de l'équipe).

---

24 — Cf. *Fiche 4.1*. Description de fonction : Comment poser les balises de la fonction ?

#### LIEN AVEC AUTRES FICHES-OUTILS

- *Fiche 1.1*. Catégories de facteurs de risques liés à la prévention primaire du burnout
- *Fiche 4.1*. Description de fonction : Comment poser les balises de la fonction ?
- *Fiche 4.7*. Rencontres individuelles avec le manager : comment donner un feedback régulier ?

#### RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES

- Guerrero, S. 2019, Les outils des RH. Les savoir-faire essentiels en GRH, 4e édition, Paris : Dunod
- Hosdey, A. 2010, Pour des entretiens d'évaluation efficaces, Liège : Edipro
- SPF Emploi, 2015, Aspects psychosociaux, emploi.belgique.be

# 4.3

## METTRE EN PLACE DES PRATIQUES DE RÉINTÉGRATION

après une longue absence

- **Public concerné :** Hiérarchie, responsable bien-être.
- **Objectif :** Inscrire les pratiques de réintégration après une longue absence dans un plan global.
- **Axe de prévention primaire :** Multitâche et gestion des compétences.

**Le processus de réintégration au travail après une absence de longue durée**<sup>25</sup> consiste principalement à explorer les possibilités d'adaptation du poste de travail ou, de fournir un travail adapté ou autre, afin que la personne puisse reprendre le travail chez le même employeur. Cette réintégration fait suite à une période (prolongée) de convalescence à la suite d'une maladie ou un accident, ou aux conséquences d'un problème de santé particulier.

La réintégration suppose de prendre en compte les risques liés au travail, en particulier si l'absence est liée à la situation de travail proprement dite (risques physiques ou psychosociaux). Par exemple, lorsque l'absence est liée à un burnout, il s'agit de réduire les risques de burnout avant la réintégration de la personne pour éviter des rechutes.

Toute réintégration doit aussi prendre en compte les éventuels risques psychosociaux au sein de l'équipe de travail concernée. Ces risques sont également liés au retour de la personne absente : il s'agit d'investiguer auprès des collègues comment a été vécue son absence et comment est vécu son retour.

### 01. LES EXIGENCES LÉGALES POUR LE TRAJET DE RÉINTÉGRATION

Le processus de réintégration peut se faire de plusieurs manières :

- la personne peut prendre contact avec l'employeur de manière informelle ;
- la personne peut demander une visite de pré-reprise du travail au conseiller en prévention/médecin du travail ;
- la personne ou l'employeur peuvent initier un processus de réintégration. Les procédures liées au processus de réintégration sont définies dans le Code du bien-être au travail dans le chapitre concernant la réintégration au travail (livre I, titre 4, chapitre VI du Code du bien-être au travail).

Pour le trajet formel de réintégration des personnes en incapacité de travail, un nouvel arrêté

royal est entré en vigueur le 1er octobre 2022, modifiant le Code du bien-être au travail concernant le trajet de réintégration pour les personnes en incapacité de travail<sup>26</sup>.

Dans tous les cas, une réintégration réussie exige l'implication et la collaboration de tous les acteurs dans l'entreprise : l'employeur, la personne en cours de réintégration bien entendu, mais aussi ses collègues et sa ligne hiérarchique.

**La politique globale de réintégration** dans l'organisation peut être définie avant que le problème ne se pose pour une personne en particulier. Disposer d'une politique collective de réintégration facilitera les éventuels trajets de réintégration qui devraient être mis en place par la suite.

25 – Une absence de longue durée correspond à une absence au travail de minimum 4 semaines consécutives.

26 – Cf. Site SPF Emploi, Travail et Concertation sociale : [emploi.belgique.be](http://emploi.belgique.be)

## 02. CONSTRUIRE UNE POLITIQUE COLLECTIVE DE RÉINTÉGRATION

Construire une politique collective de réintégration dans une organisation se fait en **trois étapes** :

- A.** **Établir la politique de réintégration** avec le Comité pour la prévention et la protection au travail (CPPT), en collaboration avec le Conseiller en prévention-médecin du travail (CP-MT). Si l'organisation n'a pas de CPPT, la concertation se fera avec la délégation syndicale. S'il n'y a pas de délégation syndicale, l'employeur doit directement consulter l'ensemble du personnel.
- B.** **Identifier les éventuels constats** qui nécessitent des mesures dans d'autres domaines du bien-être (prévention des RPS, sécurité, ergonomie, ...).
- C.** **Évaluer cette politique régulièrement** et au moins une fois par an.

## 03. LES ÉTAPES DU PROCESSUS DE RÉINTÉGRATION

La BOBET propose de scinder le trajet de réintégration d'une personne en 5 étapes successives.<sup>27</sup>

### Les étapes du processus de réintégration



Source : BOBET, Fiche 5.4. La réintégration des travailleurs en incapacité de travail de longue durée, mars 2020

Les cinq étapes peuvent être décrites comme suit (cf. Bobet, fiche 5.4) :

### 1. ENTRÉE DANS LE TRAJET DE RÉINTÉGRATION

L'entrée dans le trajet est initiée par le conseiller en prévention-médecin du travail (CP-MT) à la demande d'un des trois acteurs suivants :

- la personne (ou son médecin traitant), à tout moment de son incapacité de travail ;
- le médecin-conseil de la mutuelle ;
- l'employeur, après une période ininterrompue de minimum 4 mois d'incapacité de travail.

Dès l'introduction de la demande, le CP-MT averti immédiatement les autres parties concernées.

27 — BOBET, Fiche 5.4. La réintégration des travailleurs en incapacité de travail de longue durée, mars 2020

## 2. ÉVALUATION DE RÉINTÉGRATION PAR LE CONSEILLER EN PRÉVENTION-MÉDECIN DU TRAVAIL

Un entretien a lieu entre le conseiller en prévention-médecin du travail et la personne. Cet entretien a pour objectif de discuter des options possibles et de la possibilité d'une éventuelle réintégration. Plusieurs options existent à l'issue de cet entretien :

- La personne peut reprendre le travail à terme, avec éventuellement une période temporaire de travail adapté.
- La personne est jugée définitivement inapte (la procédure de réintégration s'arrête).
- Le CP-MT complète un formulaire d'évaluation à la fin de l'entretien, comprenant sa décision finale.

## 3. CONCERTATION EN VUE DE LA RÉINTÉGRATION

La concertation a lieu entre le CP-MT et différents acteurs qui peuvent apporter des informations pertinentes pour la réintégration et l'éventuelle adaptation nécessaire : médecin traitant, médecin-conseil de la mutualité, conseillers en prévention, ...

Si la concertation aboutit à une possibilité de travail adapté ou d'un autre travail, l'employeur rédige un **plan de réintégration** dans un délai de 55 jours. Dans le cas contraire, l'employeur a 12 mois pour justifier pourquoi un plan de réintégration ne sera pas établi.

## 4. PLAN DE RÉINTÉGRATION PAR L'EMPLOYEUR

Le plan de réintégration est défini par l'employeur en collaboration avec la personne concernée, le CP-MT, et éventuellement d'autres personnes utiles (responsable RH, responsable des formations, ...).

Ce plan doit reprendre l'ensemble des aménagements prévus (matériels et organisationnels), les formations éventuellement nécessaires ainsi que la durée de validité du plan.

## 5. EXÉCUTION ET SUIVI DU PLAN DE RÉINTÉGRATION

La personne peut refuser le plan de réintégration.

- Si la personne est temporairement inapte, elle reste en incapacité jusqu'à ce qu'elle soit de nouveau apte au travail ou jusqu'à un nouvel entretien de réintégration avec le CP-MT.
- Si la personne est définitivement inapte pour le travail convenu et qu'elle refuse le travail adapté ou l'autre travail qui lui est proposé, le trajet de réintégration est définitivement terminé. Dans ce cas, l'employeur peut décider de mettre fin au contrat pour force majeure médicale.

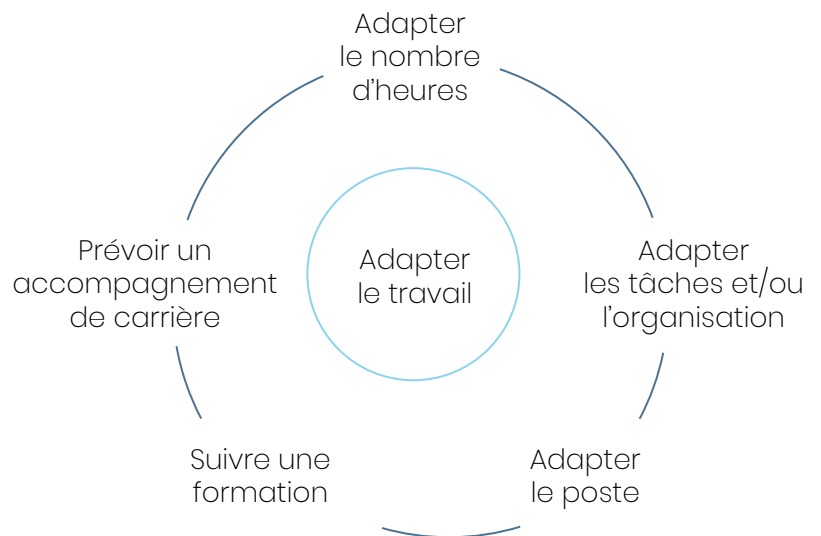
Si la personne accepte le plan de réintégration, le plan est mis en œuvre. Le suivi est assuré par le CP-MT.

## POINTS D'ATTENTION LORS DE LA MISE EN PLACE D'UN TRAJET DE RÉINTÉGRATION

- **Une bonne communication entre les différentes parties prenantes** : pour garder le contact avec la personne durant son absence, pour clarifier ce qui est possible ou non lors de son retour, pour maintenir des relations soutenantes avec les collègues.
- **Un délicat équilibre entre individualisation du trajet et équité du processus** : bien que le trajet de réintégration soit propre à la situation et aux besoins de chaque personne, un certain équilibre est à trouver pour maintenir une équité entre les différentes personnes susceptibles d'entrer dans un trajet de réintégration à un moment ou l'autre de leur carrière. Définir une politique collective de réintégration est essentiel pour maintenir cette équité.
- **Une attention particulière à la (ré)intégration dans l'équipe** : les collègues jouent un rôle de soutien primordial pour la personne dans son trajet de réintégration. Lorsque la réintégration amène la personne à changer d'équipe, une attention particulière sera portée à l'accueil lors de son retour au travail. De plus, il convient de définir avec la personne les informations qu'elle souhaite partager ou non avec ses collègues.

## 04. TYPES D'ADAPTATION DU TRAVAIL

En vue de faciliter la reprise du travail en adaptant le travail aux capacités de la personne, différentes adaptations sont possibles. Les trois premières (adapter le nombre d'heures, les tâches ou le poste) concernent un retour au travail dans une fonction identique ou similaire. La formation permet à la personne de changer de fonction. Enfin, l'accompagnement de carrière lui offre la possibilité de repenser son trajet professionnel dans son ensemble.



### RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES

- ABBET-APEF-FeBi, Recherche-Action sur les bonnes pratiques pour le retour au travail, 2021 : [tutorats.org](https://tutorats.org)
- BOBET, Fiche 5.4. La réintégration des travailleurs en incapacité de travail de longue durée, mars 2020
- Site « Reprendre le travail » : [jeuxrepandre.be](https://jeuxrepandre.be)
- Arrêté royal modifiant le code du bien-être au travail concernant le trajet de réintégration pour les travailleurs en incapacité de travail (11 septembre 2022) : [ejustice.just.fgov.be](https://ejustice.just.fgov.be)
- SPF Emploi : Checklists Réintégration au travail, 2023, [emploi.belgique.be](https://emploi.belgique.be)



# 4.4

## PRIORISER SES TÂCHES

- **Public concerné** : Hiérarchie, personnel.
- **Objectif** : Etablir des priorités dans les tâches quotidiennes.
- **Axe de prévention primaire** : Multitâche et gestion des compétences.

Le sentiment de surcharge peut être associé à la difficulté de prioriser ses tâches au quotidien, pour peu bien sûr qu'il y ait assez de ressources effectives pour réaliser le travail. Cette fiche propose un outil de priorisation simple, qui peut être utilisé individuellement ou pour toute une équipe de travail : la matrice d'Eisenhower.

### 01. CONSTRUIRE SA MATRICE D'EISENHOWER

La matrice d'Eisenhower est basée sur deux dimensions des tâches à effectuer :

➤ **Le degré d'urgence** : Cette tâche doit-elle être effectuée immédiatement ou peut-elle être reportée à plus tard ? Cette dimension s'évalue au regard des conséquences possibles si la tâche n'est pas effectuée rapidement.

➤ **Le degré d'importance** : Est-ce important que ce soit moi (notamment au regard de ma description de fonction) qui réalise cette tâche ou peut-elle être effectuée par une autre personne ?

Attention, la matrice Eisenhower présuppose que la délégation soit possible. Il est donc essentiel d'une part, de bien clarifier les rôles et fonction de chaque personne et d'autre part, d'échanger en équipe sur les niveaux de délégation possibles, notamment entre pairs.

Chaque tâche est évaluée selon ces deux critères, ce qui génère quatre quadrants de la matrice :

➤ **Ce qui est à la fois urgent et important** : il s'agit de tâches à faire soi-même et de suite,

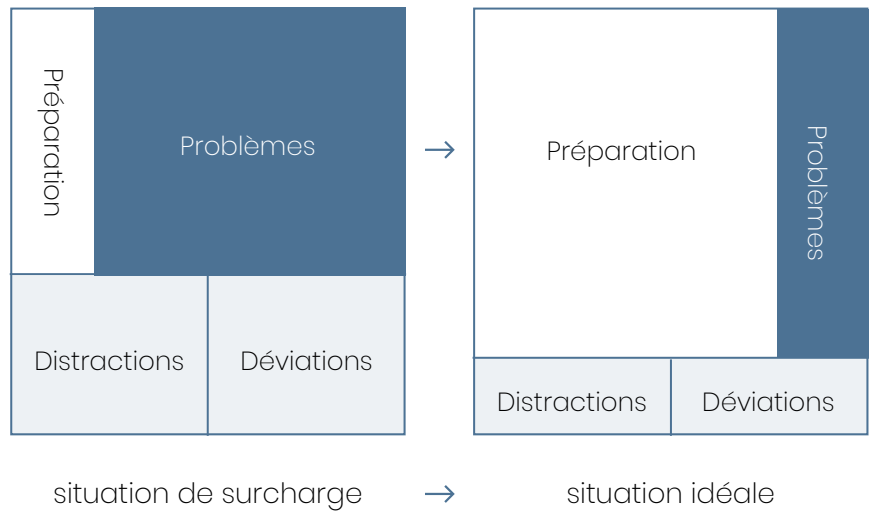
➤ **Ce qui est important mais peu urgent** : la tâche est à planifier ET à faire (un peu) plus tard,

➤ **Ce qui est peu important et non urgent** : la tâche peut être ignorée, éliminée ou éventuellement déléguée,

➤ **Ce qui est urgent mais peu important** par rapport aux priorités définies dans ma fonction (là où j'ai de la valeur ajoutée) : la tâche devrait être déléguée

→ Degré d'urgence ↓ Degré d'importance	Peu urgent	Urgent
Important	A faire plus tard = <b>PRÉPARATION</b>	Action immédiate = <b>PROBLÈMES</b>
Peu important	Ignorer, éliminer ou déléguer = <b>DISTRACTIONS</b>	Déléguer = <b>DÉVIATIONS</b>

Un sentiment de surcharge peut provenir par exemple d'un agenda réparti entre de très nombreux problèmes, de nombreuses distractions et déviations, et peu de préparation. Cela engendre une part importante du temps de travail passé à gérer les urgences, au détriment de la réflexion prospective et la préparation, et génère le sentiment de tout traiter dans l'urgence.



La situation idéale de travail est composée au contraire d'une majorité de tâches de préparation, de quelques problèmes et d'un nombre raisonnable de distractions et de déviations.

La personne peut se rapprocher de cette situation en trois temps :

1. Identifier les distractions qui peuvent être éliminées ou ignorées ;
2. Discuter avec sa hiérarchie pour trouver ensemble des solutions qui privilégient la délégation des tâches non importantes (distractions et déviations) ;
3. Ces deux premières étapes permettent de gagner du temps, qui peut ensuite être consacré à la préparation des tâches. Une meilleure préparation réduira alors le nombre de problèmes urgents à traiter dans l'urgence.

## 02. CHECK-LIST DE QUESTIONS POUR CONSTRUIRE SA MATRICE D'EISENHOWER

### ↘ Pour définir le degré d'urgence

- Quelle est l'échéance à rencontrer (date de livraison) ?
- Est-elle négociable ?
- Quel est le risque si ce délai n'est pas respecté ?
- Quelle charge de travail cela représente-t-il (durée des tâches) ?
- Quelles ressources faut-il mobiliser et quand sont-elles disponibles (délais à prévoir) ?
- Quelle est votre disponibilité réelle compte-tenu de votre charge de travail actuelle ?
- Quelle marge de sécurité faut-il se garder pour les imprévus et urgences ?

### ↘ Pour définir le degré d'importance

- Qui demande ?
- Est-ce vraiment essentiel, nécessaire, cela doit-il être fait ?
- Est-ce important par rapport à ma fonction, mes responsabilités ?
- Quelles sont les conséquences ou les impacts de ne pas le faire ?
- Quelles est la contribution à l'atteinte des objectifs de la semaine, du mois, du trimestre... ?
- Quelle est la valeur ajoutée ?

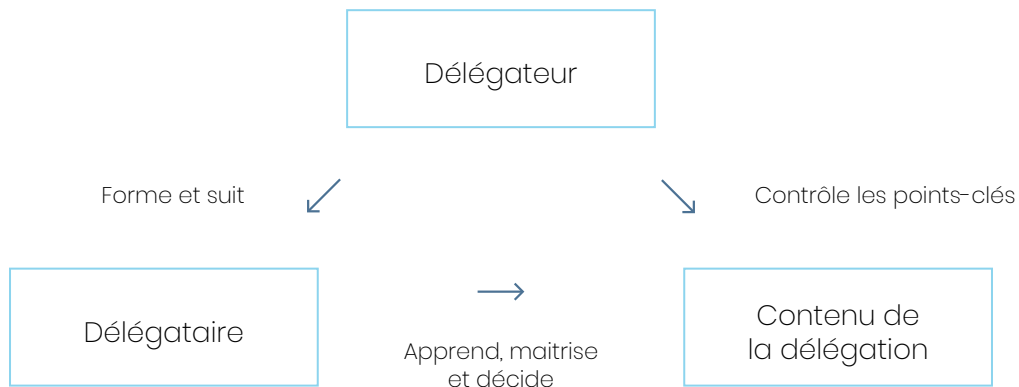
# 4.5

## DÉLÉGUER : QUELLE MARGE DE MANŒUVRE POUR L'ÉQUIPE

- **Public concerné** : Hiérarchie.
- **Objectif** : Définir un cadre de délégation permettant l'apprentissage.
- **Axe de prévention primaire** : Multitâche et gestion des compétences.

Dans le cadre d'un travail multitâches qui peut parfois épuiser, et d'une manière plus générale en cas de surcharge, la délégation est un outil concret de prévention primaire du burnout.

La délégation de tâches consiste à confier à une personne une mission ponctuelle ou récurrente qui fait partie habituellement des attributions de la hiérarchie.



Source: Alonso, E. (2007), *Déleguez en toute sérénité*, Paris, ESF Ed.

Le **délégateur**, souvent responsable hiérarchique, transmet une **tâche** à un **délégataire**, le plus souvent un membre de l'équipe. Pour que le délégataire puisse mener à bien la tâche qui lui est confiée, le délégateur le forme et l'accompagne tout en contrôlant les points-clés de la tâche déléguée. Ainsi, dans le cadre d'une délégation, la hiérarchie reste responsable des actes de la personne.

En ce sens, la délégation de tâches constitue une forme de **formation professionnelle**, à condition que cette délégation comporte une part d'accompagnement et de suivi de la part du délégateur, tout en accordant une grande autonomie au délégataire dans la réalisation de la tâche confiée.

Une délégation bien cadrée permet de renforcer la motivation au travail tout en réduisant les risques d'épuisement et de burnout.

## 01. QUELLES TÂCHES PEUT-ON DÉLÉGUER ?

Pour choisir ce que l'on délègue, il faut identifier une ou plusieurs tâches qui diminueront la charge du délégateur tout en étant stimulantes et valorisantes pour le délégataire.

Cette délégation pourra devenir une opportunité d'apprentissage si l'on prend soin de :

- Nommer l'objectif poursuivi par le délégateur ;
- S'assurer que le délégataire dispose de conditions propices à la réussite de la tâche ;
- Prévoir un temps d'évaluation de l'expérience pour identifier ce qui a été facile et moins facile, en vue d'ancrer les apprentissages dans la durée.

Parmi les tâches à déléguer, choisir ce que l'on transmet à un tiers peut se faire via un outil de gestion des priorités tel que la Matrice d'Eisenhower<sup>28</sup>. Analyser sa propre charge de travail via cet outil permet d'identifier les tâches urgentes mais qui ne doivent pas nécessairement être effectuée par la personne qui souhaite déléguer. Ces tâches peuvent alors être transmises à une autre personne, qui devient le délégataire de cette tâche.

## 02. LES ERREURS LES PLUS FRÉQUENTES LORS D'UNE DÉLÉGATION

### ➤ La délégation de corvées

La hiérarchie ne délègue que des tâches qu'elle ne veut pas assumer, parce qu'elles sont rébarbatives, peu intéressantes, ... Le délégataire ne pourra alors rien apprendre de la réalisation de ces tâches, et risque de perdre sa motivation.

### ➤ Confusion avec des instructions

la tâche est confiée avec une procédure stricte à suivre, ce qui ne laisse aucune autonomie pour la réaliser.

### ➤ Confusion avec une situation de représentation

la personne représente son délégateur dans une tâche, mais ne dispose ni d'autonomie ni de pouvoir de décision.

### ➤ Confusion avec un tutorat

la délégation consiste alors en une formation sans aucune prise de responsabilité ou d'autonomie de la part du délégataire.

### UNE BONNE DÉLÉGATION EST :

#### ➤ Motivante

- Elle constitue un challenge
- Elle permet de reconnaître les compétences du délégataire
- Elle propose une forme d'évolution personnelle

#### ➤ Légitime

- Le choix de la personne est basé sur sa compétence ou son potentiel
- Elle fait éventuellement partie d'un plan de développement personnel
- Elle peut être refusée

#### ➤ Objectivée

- Elle ne vise qu'une **mission**, qui vise un seul objectif
- Un contrôle régulier est mis en place par le délégateur
- Elle est définie par écrit

#### ➤ Accompagnée ET autonome

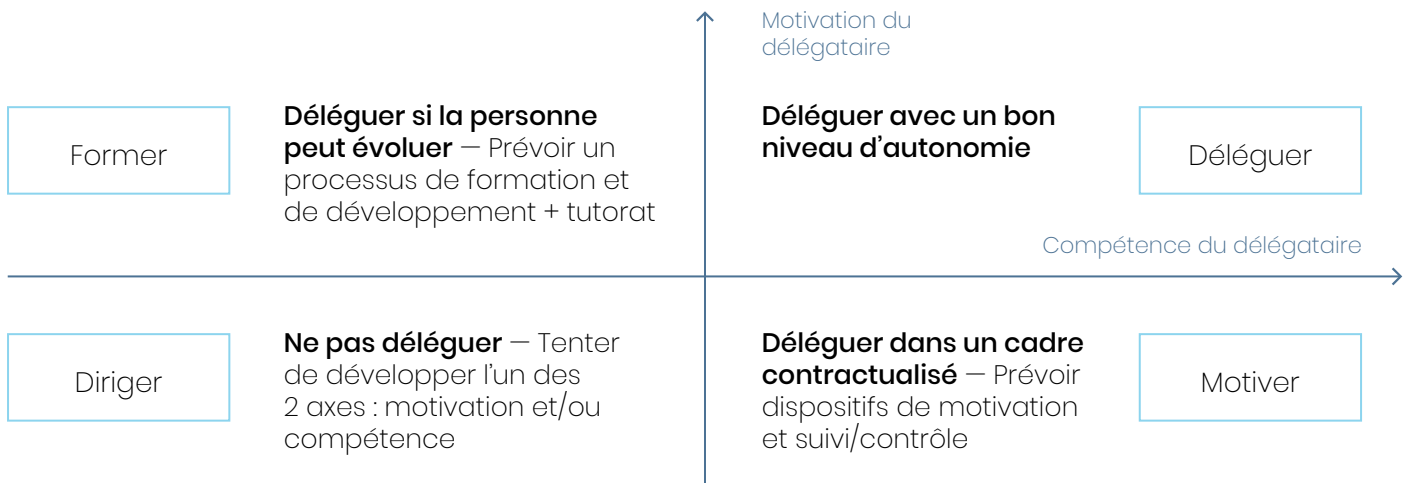
- Du temps est planifié pour le suivi du délégataire (si besoin)
- Le délégataire reçoit les ressources nécessaires (humaines et financières)
- Le délégataire a pleine autonomie sur les moyens à mettre en œuvre

### 03. COMMENT CHOISIR À QUI DÉLÉGUER ?

Trois conditions sont nécessaires pour choisir son délégataire :

- Il faut que la personne ait la **compétence** pour faire ce que la hiérarchie attend de lui
- Il faut que cette personne en ait envie (**motivation**)
- Il faut une **relation de confiance** entre délégateur et délégataire

Deux axes définissent quatre profils de personne vis-à-vis d'une tâche à déléguer :



### 04. LES FACILITANTS ET LES FREINS À LA DÉLÉGATION

#### ACCÉLÉRATEURS

- Suivre des objectifs clairs
- Pouvoir choisir sa méthode de travail
- Recevoir soutien et encouragement
- Avoir un contact compétent en cas de problème
- Obtenir des résultats concrets à diverses échéances
- Recevoir reconnaissance et récompense
- Relation de confiance et feed-back aisé

#### FREINS

- Être sans appuis
- Réaliser des tâches sans intérêt
- Devoir suivre les ordres sans aucune liberté
- Recevoir des informations partielles de contacts différents
- Exclusion des prises de décision
- Manquer de moyens
- Relation peu fluide et feed-back difficile

#### LIEN AVEC AUTRES FICHES-OUTILS

- *Fiche 4.4.* Prioriser ses tâches

#### RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES

- Alonso, E. (2010), Délégez en toute sérénité, Paris : ESF Ed, 2e édition
- Baheux, T. (2022), Délégation efficace : Activez le pouvoir du collectif. Paris : Gereso Eds.
- Lallican, J-A (2015), L'art de déléguer. Manager dans la confiance. Paris : Dunod
- Tonnelé, A. (2011) 65 Outils pour accompagner le changement individuel et collectif. Paris : Eyrolles.

# 4.6

## METTRE EN PLACE UN PROCESSUS D'ACCUEIL ADEQUAT

- **Public concerné :** Hiérarchie, service du personnel.
- **Objectif :** Mettre en place un processus d'accueil adéquat pour favoriser l'intégration des nouvelles personnes.
- **Axe de prévention primaire :** Multitâche et gestion des compétences.

Depuis 2007, l'accueil des nouveaux membres du personnel fait partie de la politique du bien-être que doit mener l'employeur, selon le code du bien-être au travail<sup>29</sup>. Plusieurs obligations légales en découlent pour l'employeur :

- Fournir les informations et instructions nécessaires concernant le bien-être au travail aux nouvelles personnes. Cette information doit faire l'objet d'un document signé par l'employeur ou son représentant.
- Mettre en place un accompagnement des nouveaux membres du personnel par un personne expérimentée.

Le service de prévention doit, quant à lui, faire des propositions relatives à l'accompagnement des nouveaux membres du personnel.

En soutien à ces obligations légales, **un guide d'accueil** peut être rédigé par l'organisation. Ce guide

d'accueil peut notamment contenir les informations relatives au bien-être au travail, la fiche de poste, les principales coordonnées de contact au sein de l'entreprise ...

Au-delà des prescrits légaux, l'accueil des nouveaux constitue un moment essentiel dans l'intégration de ces personnes au sein de l'organisation et auprès de leurs collègues.

L'accueil d'une nouvelle personne est un saut dans l'inconnu et peut insécuriser la personne accueillie et l'équipe concernée. La mise en place d'un accueil et d'un accompagnement personnalisé (tutorat d'intégration) facilite et sécurise cette transition professionnelle.

### 01. ETABLIR UNE CHECK-LIST D'ACCUEIL

Il est utile de disposer d'un aide-mémoire concernant les différents points d'attention concernant l'accueil. Sur le site Competentia, différentes ressources sont disponibles : une check-list pour construire un processus d'accueil des nouvelles personnes, ainsi qu'un tutoriel vidéo pour utiliser cet outil<sup>30</sup>. Les différents rôles de chaque partie prenante de l'accueil y sont explicités<sup>31</sup>.

29 – Chapitre III du livre 1er, titre 2 du code du bien-être au travail

30 – Competentia : [competentia.be](http://competentia.be)

31 – Competentia : [competentia.be](http://competentia.be)

Dans les premiers jours de l'arrivée d'une nouvelle personne, la hiérarchie doit mener un entretien d'intégration. Celui-ci a pour but de faire le point sur l'intégration de la personne au sein de l'équipe, identifier les difficultés éventuelles et répondre aux questions que cette personne se poserait.

Cet entretien comporte plusieurs étapes :

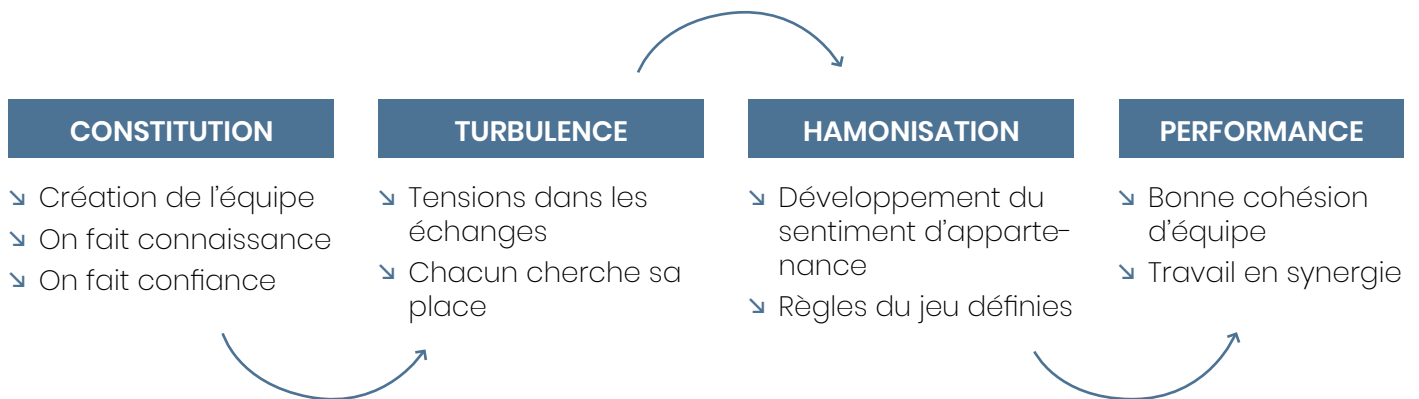
1. Faire le point sur le ressenti de la personne: Comment se sont passés ses premiers jours/semaines ? Qu'est-ce qui fonctionne bien ? ... Moins bien ?
2. Identifier les éventuels écarts entre le ressenti de la nouvelle personne et celui du reste de l'équipe
3. Mettre en évidence les réussites déjà observées et/ou les éventuelles difficultés
4. Déterminer les progrès prioritaires et mettre en place un plan d'action le cas échéant

En parallèle à cet entretien formel d'intégration, il est également possible de mettre en place un **entretien d'étonnement**, durant lequel la personne est invitée à parler de son ressenti durant ces premiers jours au sein de l'organisation, de ce qui l'a surpris (positivement ou non) dans ce nouveau travail. Un temps formel peut également être prévu quelques semaines après le premier entretien d'étonnement, pour faire le point avec la personne sur l'évolution de son intégration au sein de la structure.

### 03. LES ÉTAPES DE DÉVELOPPEMENT D'UNE ÉQUIPE

L'intégration d'une ou plusieurs nouvelles personnes au sein d'une équipe remet en question l'équilibre du groupe. Cette arrivée soulève de nouvelles questions, et peut amener un changement de mode de fonctionnement de l'équipe.

Tuckman distingue 5 stades de développement d'une équipe (Noyé, 2016). La cinquième étape étant facultative (la dissolution concerne principalement les équipes de projet qui ont une fin programmée), seuls quatre premiers stades de développement sont représentés dans le schéma ci-dessous.



Développer un processus d'accueil des nouvelles personnes favorise leur intégration dans l'équipe et facilite le développement de la maturité collective. Plus vite elles sont reconnues comme membres à part entière de l'équipe, plus vite l'équipe pourra (re)trouver son rythme de travail « performant ».

#### QUELQUES EXEMPLES DE PRATIQUES D'INTÉGRATION :

- ↳ Accueil officiel lors de la réunion d'équipe
- ↳ Mail de bienvenue envoyé à l'ensemble du personnel
- ↳ Implication dans les projets et groupes de travail en interne

#### RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES

- ↳ KORDA P (2012), Réussir vos entretiens de management, Paris : Julhiet
- ↳ NOYE D (2016), Développer une équipe performante. Paris : Eyrolles.
- ↳ APEF, Guide pour le tutorat : [tutorats.org](http://tutorats.org)
- ↳ BOBET : Fiche 7.1.1. Le Tutorat
- ↳ Competentia :
  - Check List de l'accueil: [competentia.be](http://competentia.be)
  - Rôles des parties prenantes : [competentia.be](http://competentia.be)

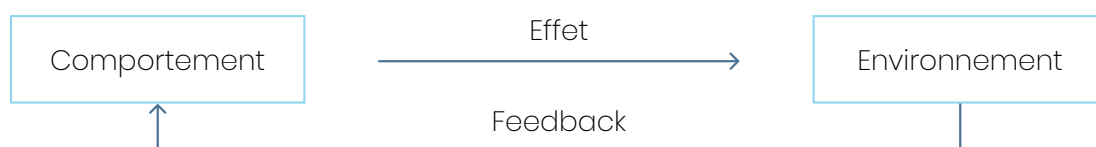


# 4.7

## RENCONTRES INDIVIDUELLES AVEC LA HIÉRARCHIE (FEEDBACK)

- **Public concerné :** Hiérarchie.
- **Objectif :** Savoir donner un feedback de qualité à son équipe.
- **Axe de prévention primaire :** Multitâche et gestion des compétences.

Un feedback est une information donnée en retour (par une autre personne), concernant l'effet de mon comportement sur l'environnement (l'autre, l'équipe, l'organisation, ...).



Recevoir un feedback **régulier** sur son travail est utile en termes de :

- **Motivation** au travail : le feedback renforce le sentiment de compétence des personnes, leur communique des informations concernant les effets et conséquences de leur travail et leur apporte de la reconnaissance professionnelle.
- **Formation** professionnelle : le feedback permet d'identifier ce qui fonctionne bien (feedback positif) et ce qui doit être amélioré dans le travail (feedback correctif). Les deux types de feedback sont utiles à la personne, car ils lui permettent d'identifier ce qu'elle maîtrise et ce qu'elle doit améliorer dans sa pratique.

De manière habituelle, le feedback est donné par le supérieur hiérarchique, lors d'un entretien d'évaluation<sup>32</sup> ou éventuellement lorsqu'un problème se pose. Or, le processus de feedback peut être étendu à une multitude de situations professionnelles : pour souligner une réussite individuelle ou d'équipe, lors du débriefing d'une réunion, pour remercier de l'aide apportée (surcharge).

De même, le feedback peut provenir de différentes sources : de la hiérarchie, mais aussi des collègues, des partenaires et éventuellement des bénéficiaires du service. Dans le cadre de la prévention primaire du burnout, cette fiche se centrera sur le feedback provenant de la ligne hiérarchique car cette forme de reconnaissance constitue un élément-clé de la prévention primaire du burnout.

Le processus de feedback et la reconnaissance sont intimement liés. Un feedback bien mené offre une forme de reconnaissance à la personne pour le travail fourni. Néanmoins, pour être légitime, le feedback doit s'appuyer sur une observation directe de la personne concernée, et être formulé le plus rapidement possible après l'observation de la situation en question. C'est pourquoi il est essentiel que la hiérarchie prévoie des moments réguliers de feedback avec chaque membre de son équipe, lors de moments de rencontre formels mais aussi à l'occasion d'échanges informels.

## 01. FEEDBACK ET SIGNES DE RECONNAISSANCE DE ÉQUIPE

A travers l'information qu'il offre sur le comportement, le feedback permet de donner des signes de reconnaissance. Éric Berne, fondateur de l'analyse transactionnelle, propose de classer les signes de reconnaissance en deux dimensions :

### ➤ Positif VS Négatif

➤ **Conditionnel** (qui sont spécifiques à une situation) VS **Inconditionnel** (qui s'adresse à la personne dans son ensemble)

	Inconditionnel	Conditionnel
Positif	Je suis content de vous voir !	Votre exposé était très clair
Négatif	On ne peut jamais compter sur vous !	L'étude que vous avez remise est incomplète

Source : NOYE D. (2012). *Donner et recevoir du feed-back*. Paris : Julhiet, p. 29

En contexte professionnel, les signes de reconnaissance positifs (conditionnels et inconditionnels) sont appréciés. **Les signes de reconnaissance inconditionnels négatifs sont à proscrire** car ils ne permettent pas le développement de la personne et sont délétères car ils visent l'ensemble de l'Être de la personne. Enfin les signes de reconnaissance conditionnels négatifs sont utiles en formation notamment, s'ils sont bien formulés.

Le modèle SBI ci-dessous est l'une des manières d'aborder ce type de signe de reconnaissance de manière constructive au travail.

Il est à noter qu'un feedback positif peut être fait de manière individuelle ou collective, alors qu'un feedback négatif doit être formulé en privé et dans un climat de confiance afin d'éviter la stigmatisation d'un membre de l'équipe.

## 02. LE MODÈLE SBI DU FEEDBACK

Le modèle SBI apporte un guide pour formuler un feedback de qualité en contexte professionnel.

### S . SITUATION

Quel est le contexte du comportement?  
*Dans telle situation ...*

### B . BEHAVIOUR

Sur quel comportement porte le feedback?  
*Tu adoptes tel comportement ...*

### I . IMPACT

Quel est l'impact de ce comportement sur moi, l'équipe, l'organisation ... ?  
*Et cela me pose problème à tel niveau ...*

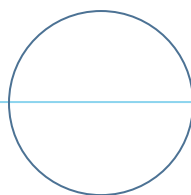
L'impact (les conséquences du comportement) exprimé dans le SBI concerne à la fois des faits, mais aussi des émotions, des ressentis, individuels et collectifs.

Une fois le feedback exprimé à la personne concernée, un temps d'échange peut être prévu afin que celle-ci puisse exprimer son ressenti vis-à-vis du feedback reçu et, en cas de feedback correctif, éventuellement proposer ou recevoir des solutions, pour savoir comment rectifier le tir, progresser, apprendre de ses erreurs.

### QUELQUES CONSEILS :

Un **feedback de qualité** aura donc les caractéristiques suivantes :

- Porter sur le travail de la personne et non sur l'ensemble de sa personnalité ;
- S'appuyer sur des faits concrets, des données, des observations, ... afin de contextualiser la remarque ;
- Être régulier et surtout exprimé le plus rapidement possible après l'observation de la situation dont il est question ;
- Être direct (sinon le message à transmettre risque de se perdre dans le flot d'informations) ;
- S'il s'agit d'un feedback négatif, on veillera à conclure sur un plan d'action et une note positive.



---

#### LIEN AVEC AUTRES FICHES-OUTILS

- *Fiche 42.* Mener un entretien de fonctionnement et d'évaluation

#### RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES

- Source : NOYE D. (2012). Donner et recevoir du feed-back. Paris : Julhiet

# 5.1

## CYCLE DE VIE DE L'ORGANISATION ET DÉVELOPPEMENT DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

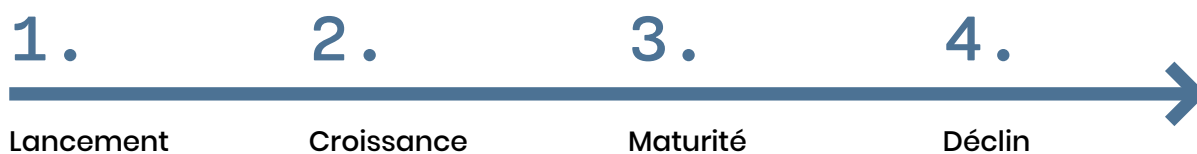
- **Public concerné** : Toute l'organisation.
- **Objectif** : Echanger en équipe autour de l'Histoire organisationnelle.
- **Axe de prévention primaire** : Culture et héritage institutionnels.

L'Histoire organisationnelle est utile pour comprendre le passé mais aussi pour construire l'avenir de l'organisation en rassemblant les équipes. Décoder cette Histoire peut être utile lorsqu'une réflexion stratégique autour de la vision et des missions de l'organisation est en cours. Cela vient nourrir la construction collective du Sens, favorisant de ce fait la prévention primaire du burnout.

De plus, réfléchir au passé et ce qu'il signifie pour chaque personne renforce la cohésion de l'équipe et réduit les écarts de compréhension réciproque entre collègues, écarts qui peuvent par exemple survenir lorsque différentes générations travaillent ensemble. Ce renforcement des liens entre collègues constitue un soutien précieux pour chaque membre de l'équipe en cas de difficulté au travail, favorisant également la prévention primaire du burnout.

### 01. LE CYCLE DE VIE ORGANISATIONNEL

Le cycle de vie de l'organisation peut être découpé en quatre étapes consécutives (Autissier, Metais-Wiersch et Peretti, 2019) :



En phase de **lancement**, l'organisation cherche à se définir et à trouver une place dans son environnement. Il s'agit alors d'être reconnu comme un acteur légitime dans son secteur d'activités.

Une fois légitimée, la deuxième phase concerne la **croissance** organisationnelle : il s'agit de grandir pour être le plus efficace possible dans la réalisation de ses missions.

Dans un troisième temps, l'organisation gagne en **maturité**. C'est aussi le temps de la réflexivité, où l'on cherche à améliorer les pratiques et l'efficacité en interne.

Enfin, l'organisation vit une phase de **déclin**, qui peut entamer une phase de stabilité ou au contraire précéder un nouveau cycle de développement.

Tout au long de ce cycle de vie organisationnel, la culture interne bouge et évolue pour correspondre aux individus qui la portent. Par exemple, une culture du lancement correspondrait plutôt à un fonctionnement dynamique, flexible, qui valorise les projets et ne punit pas les erreurs, alors que la culture de la maturité valoriserait la stabilité, la normalisation des pratiques et éventuellement le contrôle (Autissier, Metais-Wiersch et Peretti, 2019).

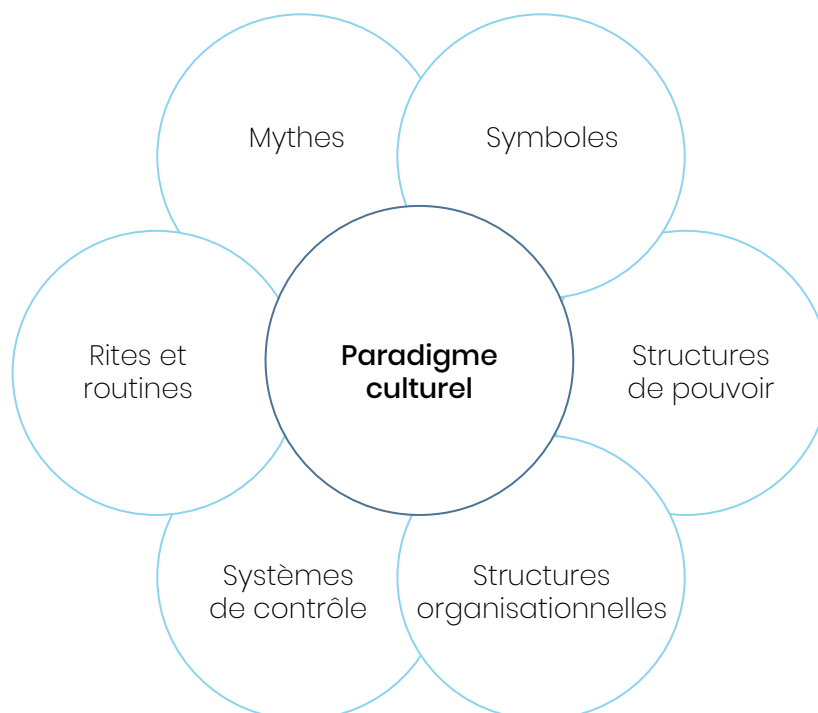
Cette fiche propose deux outils d'analyse de la culture organisationnelle : le modèle du paradigme culturel, et la ligne d'expérience professionnelle et organisationnelle. Parmi la multitude de modèles existants pour traiter de la culture organisationnelle, le choix de proposer ces outils vient de leur facilité d'utilisation pour des équipes de terrain, sans nécessiter obligatoirement l'appui d'un opérateur extérieur.

## 02. PARADIGME CULTUREL DE L'ORGANISATION

La **culture organisationnelle** est définie comme un ensemble de valeurs, de croyances, de symboles partagés par les membres d'une même organisation. S'intéresser à la culture de l'organisation et notamment à son histoire permet de prendre en compte le passé pour penser l'avenir, et rediscuter en équipe de ce qui (nous) rassemble.

Pour définir la culture organisationnelle, il est nécessaire de s'intéresser à plusieurs composantes en interrelation. La somme de ces différents éléments constitue ce que l'on nomme un « paradigme culturel » propre à chaque organisation (Johnson, Scholes et Whittington, 2005).

La grille de questions ci-dessous permet à une équipe (ou une organisation dans son ensemble) qui cherche à définir sa culture de parcourir les différentes dimensions culturelles. Discuter autour des questions posées est aussi important que la réponse finale donnée aux questions. C'est à travers les échanges de points de vue que le processus de définition de la culture prend tout son sens.



Source : JOHNSON, G., SCHOLES, K., WHITTINGTON, R. et FRÉRY, F., (2005), *Stratégique*, Paris : Pearson Education, 7ème édition.

### **MYTHES ET ANECDOTES**

*histoires (formelles et informelles) racontées à propos de l'organisation / Lieu : journal d'entreprise, brochure de présentation, site internet (historique)*

- Qui sont les « bons » et les « méchants » dans les mythes et anecdotes ?
- Ces mythes et anecdotes évoquent-ils plutôt :
  - Les forces ou les faiblesses de l'organisation ?
  - Les succès ou les échecs de l'organisation ?
  - Les personnes conformistes ou les « francs-tireurs » ?
- De quelle(s) norme(s) les anticonformistes s'éloignent-ils ?

### **SYMBOLES**

*manière de représenter l'organisation, symboles et images / Lieu : jargon, logo, rapport d'activités, brochure, site web*

- Le jargon est-il compréhensible en dehors de l'organisation ?
- Quels sont les aspects de la stratégie qui sont mis en avant dans les communications (internes et externes) ?
- Quelle est la symbolique :
  - Du nom de l'organisation ?
  - De son logo ?

### **STRUCTURES DE POUVOIR**

*répartition du pouvoir dans l'organisation, ligne hiérarchique / Lieu : organigramme, rapport d'activités, organisation des réunions*

- Quelles sont les croyances de la hiérarchie? Ces croyances sont-elles fortement ancrées dans l'organisation ?
- Comment le pouvoir est-il réparti dans l'organisation ? Comment les décisions sont-elles prises et par qui ?
- Existe-t-il des espaces de concertation ? Qui est alors impliqué-e ?
- Quelle est l'influence des parties prenantes externes ?
- Quels sont les principaux obstacles au changement ?

### **STRUCTURES ORGANISATIONNELLES**

*manière de structurer l'organisation, diviser et coordonner le travail / Lieu : organigramme, disposition géographique et spatiale, description de fonction*

- Les structures sont-elles souples ou rigides ? Formelles ou informelles (quel degré de formalisation) ?
- Combien y a-t-il de niveaux hiérarchiques ?
- Les structures encouragent-elles la compétition ou la collaboration ?

### **SYSTÈMES DE CONTRÔLE**

*manière de contrôler le travail / Lieu : règles de travail, procédure de sanction, système d'évaluation et de promotion, management par objectif*

- Qu'est-ce qui est le plus contrôlé ou suivi ?
- Préfère-t-on récompenser ou sanctionner ?
- Quel est le degré de contrôle de l'organisation ? (Entre le contrôle complet et l'autonomie totale)

### **RITES ET ROUTINES**

*manières habituelles d'agir dans l'organisation / Lieu : procédures de travail, règlement de travail, manuels, formations*

- Quelles sont les routines mises en avant ?
- Quels sont les changements qui paraissent incongrus ?
- Parmi ce qui vous apparaît comme des « rites » dans l'organisation, quelles sont les croyances qui se trouvent derrière ?
- Est-il facile de modifier les rites et routines ?

### **GLOBALEMENT**

**Quelle est la culture dominante dans l'organisation ? Cette culture est-elle facile à changer ?**

### 03. LIGNE D'EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE ET ORGANISATIONNELLE

Cet outil permet de faire le point en équipe sur le passé organisationnel afin d'identifier les valeurs et principes-clés partagés par le personnel, qui pourront guider la réflexion stratégique future.

Chaque personne de l'équipe (ou de l'organisation) réalise une ligne du temps selon la consigne ci-dessous. Ici aussi, c'est dans le partage des différentes productions que réside l'intérêt de la démarche. Il n'est pas nécessaire d'aboutir à

une ligne du temps commune, partagée et acceptée par l'ensemble du personnel. C'est plutôt la discussion générée par la comparaison entre les différentes lignes du temps qui permet de faire émerger des indices de la culture organisationnelle. Cet exercice permet également de mettre en lumière les points communs et les divergences au sein d'une même équipe.

#### CONSIGNE

Réalisez une **ligne du temps** qui représente la culture de votre organisation et ses évolutions. Cette ligne doit comprendre **2 volets** :

➤ **Au-dessus : les éléments objectifs de l'Histoire organisationnelle**

Ex : les personnes, événements et faits marquants pour votre organisation

➤ **Au-dessous : les effets subjectifs** (sur vous personnellement) de ces éléments

Ex : les valeurs, croyances, symboles et la manière dont ces personnes/faits/événements ont influencé selon vous la culture organisationnelle. Chaque élément du volet 1 doit être relié à un élément du volet 2. Il s'agit d'une ligne chronologique : elle doit marquer d'une manière ou d'une autre le temps qui passe, avec une orientation temporelle.

#### ÉLÉMENTS OBJECTIFS

Personnes, événements, faits marquants ...

→ Temporalité

#### EFFETS SUBJECTIFS

Valeurs, croyances, symboles qui ont marqué la culture organisationnelle (*en lien avec les éléments repris ci-dessus*)

#### LIEN AVEC AUTRES FICHES-OUTILS

➤ *Fiche 21.* Définir et/ou clarifier son projet institutionnel

#### RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES

➤ Autissier, D., Metais-Wiersch, E. & Peretti, J. (2019). Outil 7. Le cycle de vie des organisations. Dans : D. Autissier, E. Metais-Wiersch & J. Peretti (Dir), La boîte à outils de l'Innovation managériale (pp. 26-27). Paris: Dunod.

➤ JOHNSON, G., SCHOLLES, K., WHITTINGTON, R. et FRÉRY, F., (2005), Stratégique, Paris : Pearson Education, 7ème édition.

# 5.2

## ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

- **Public concerné** : Hiérarchie.
- **Objectif** : Adopter l'attitude adéquate pour accompagner les équipes dans un changement.
- **Axe de prévention primaire** : Culture et héritage institutionnels.

Les situations de changement organisationnel constituent des moments de déséquilibre qui sont propices à l'apparition de risques, notamment liés au burnout. La perte de repères et de sécurité qu'entraîne tout changement, associée à la surcharge de travail apportée par les modifications à mettre en œuvre, peuvent placer la personne dans une situation difficilement tenable. A ce titre, réfléchir ensemble au processus de changement et mettre en place des outils d'accompagnement du changement dans son organisation sont essentiels pour la prévention primaire du burnout lors de changements organisationnels.

### 01. DÉFINITION DU CHANGEMENT EN ORGANISATION

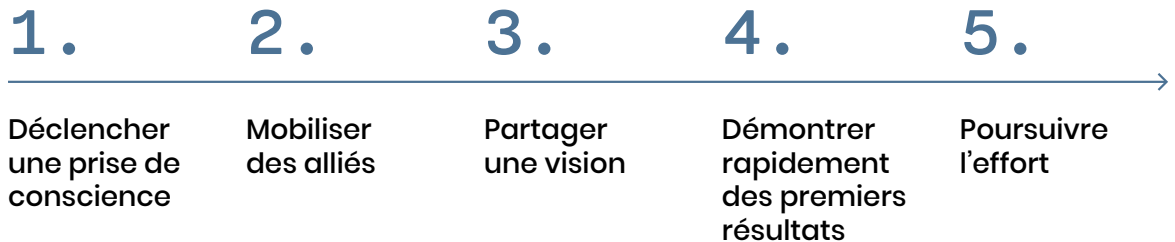
Le changement correspond au passage d'un état à un autre, observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable (Collerette et al., 1997). Ce phénomène entraîne plusieurs conséquences (Autissier et Moutot, 2016) :

- Le changement est la **perte** d'un existant connu pour un avenir promis par un progrès ou une adaptation à un environnement menaçant.
- Le changement nécessite de faire le **deuil** d'un fonctionnement connu et maîtrisé ET d'**apprendre** d'un nouveau mode de fonctionnement

À ce titre, la réussite d'un processus de changement en organisation nécessite un accompagnement de la part de la hiérarchie. Enclencher un processus de changement va placer les équipes dans une dynamique d'adaptation, et il revient aux responsables hiérarchiques de prévenir autant que possible les impacts négatifs liés à ces changements et de favoriser l'apparition de nouvelles pratiques et apprentissages.



Sur base des erreurs les plus fréquentes dans la conduite du changement, Kotter (2008) identifie plusieurs étapes<sup>33</sup> pour mener un changement réussi :



## 1. DÉCLENCHER UNE PRISE DE CONSCIENCE

Il est utile d'établir un « sentiment d'urgence » (il faut changer !) parmi le personnel. Pour impulser un changement réussi, ce sentiment d'urgence doit être partagé par la majorité des employés, minimum 75% des fonctions d'encadrement et tous les cadres supérieurs.

Le constat de la nécessité de changement doit être basé sur une analyse précise et rigoureuse de la situation (faits, données, ...). De plus, il est utile d'identifier puis de communiquer sur les crises et problèmes, réels ou potentiels, ou les opportunités majeures de l'organisation.

## 2. MOBILISER DES ALLIÉS

Une fois le sentiment d'urgence partagé par le personnel, il est important de créer une coalition autour du processus de changement. Celle-ci sera composée de personnes qui sont positives vis-à-vis du changement proposé mais savent faire preuve d'esprit critique.

Une attention particulière devra être portée à la légitimité de la coalition vis-à-vis du reste du personnel. Ceci est d'autant plus important s'il revient à la coalition de construire par la suite le projet concret de changement.

## 3. PARTAGER UNE VISION

Cette vision constitue un horizon à atteindre, une image raisonnable et attirante du futur. La vision proposée a trois fonctions principales :

- Eviter la multiplication de décisions, en clarifiant une direction globale au changement ;
- Encourager les personnes à agir dans la "bonne" direction même si cela n'est pas perçu positivement au départ ;
- Coordonner les actions de façon rapide et efficace.

Après avoir construit cette vision, elle doit être rapidement communiquée et partagée avec les équipes afin que celles-ci puissent se la réapproprier. Il s'agit de donner le pouvoir d'agir aux équipes afin qu'elles se sentent impliquées dans le processus de changement.

33 — A l'origine le modèle de Kotter comprend 8 étapes. Le modèle présenté dans cette fiche n'en reprend que 5 pour faciliter son utilisation.

## 4.

### DÉMONTRER RAPIDEMENT DES PREMIERS RÉSULTATS

À court terme (dans un délai de 6 à 12 mois en fonction de la taille de l'organisation), il est utile de mettre en évidence des premiers résultats encourageants.

Fonctions :

- Donner le sentiment que les sacrifices en valent la peine
- Redonner de la motivation pour la suite
- Apporter des preuves que la vision et les stratégies sont appropriées
- Limiter les forces qui freinent le changement

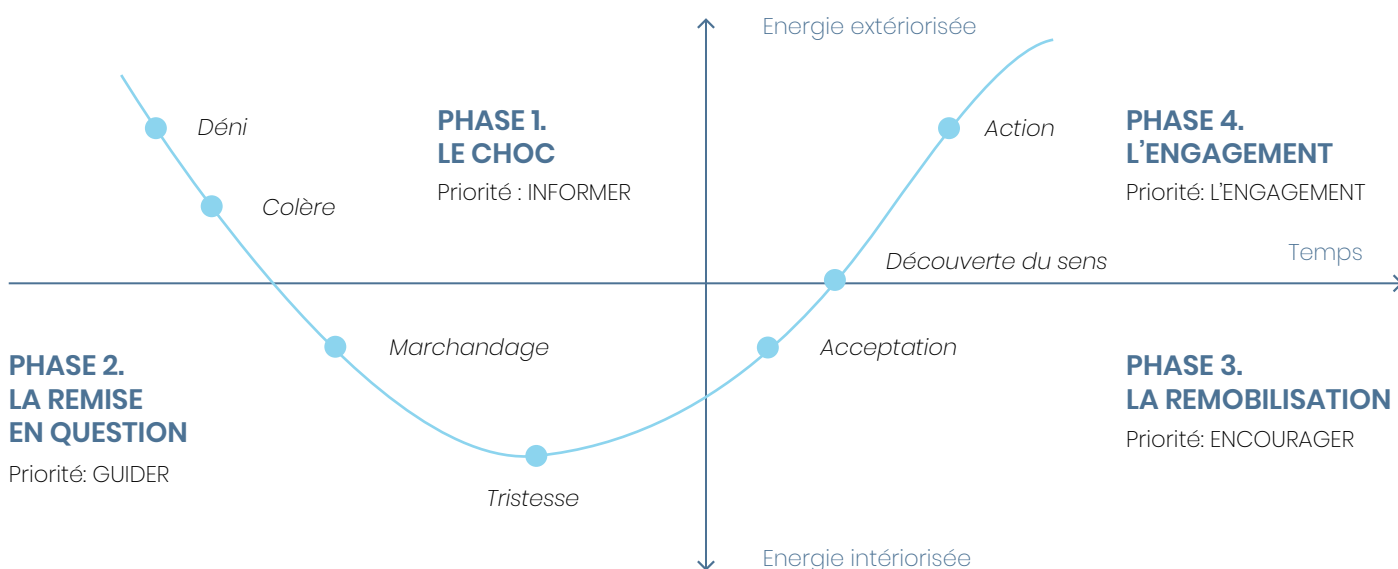
## 5.

### POURSUIVRE L'EFFORT

Souvent, dès les premiers résultats, le projet est laissé à l'écart au bénéfice d'autres projets. Afin de ne pas disperser l'énergie de l'équipe, il est préférable de consolider le changement, par exemple en développant de nouveaux projets connexes. À moyen terme, le changement devra être ancré dans la culture, en devenant une pratique partagée et habituelle plutôt qu'un nouveau processus.

## 03. ACCOMPAGNER LE PROCESSUS DE DEUIL DANS LES ÉQUIPES DE TRAVAIL

Tout processus de changement s'apparente à un processus de deuil. En effet, il s'agit pour la personne d'abandonner l'existant, d'accepter la perte d'une réalité jusque-là bien présente pour aller ensuite vers un futur relativement incertain. En ce sens, le modèle du processus de deuil proposé par Elisabeth Kübler-Ross donne de précieuses indications au management quant à la manière dont il peut accompagner l'équipe tout au long du chemin.



Source : TONNELE A. (2011), 65 outils pour accompagner le changement individuel et collectif, Paris : Eyrolles, p.102

Phase

1.

### LE CHOC

Durant cette première phase, l'important pour la hiérarchie est d'informer, de présenter clairement le changement comme un fait inéluctable, en apportant des faits et des données qui permettent d'illustrer l'importance et l'urgence de ce changement. Les émotions négatives (déni et colère) doivent être acceptées et entendues, tout en ne promettant pas des choses qui ne pourront avoir lieu.

Phase

2.

### LA REMISE EN QUESTION

Dans une deuxième phase, il s'agit d'accompagner l'équipe et de favoriser les échanges entre personnes. Maximiser les espaces de discussion et d'échange et valoriser les comportements adaptés constituent également des outils utiles pour faire évoluer l'équipe vers l'acceptation du changement.

Phase

3.

### LA REMOBILISATION

Lors de cette troisième phase, les personnes commencent à accepter le changement. La hiérarchie veillera alors à encourager et valoriser les prises d'initiative qui vont dans le sens souhaité, et de mettre en avant les succès obtenus.

Phase

4.

### L'ENGAGEMENT

Enfin, dans cette dernière phase, les personnes sont résolument impliquées dans le changement. La personne responsable pensera alors à faire un bilan des objectifs atteints, à encourager la réflexion sur le chemin parcouru et le développement de chacun dans l'équipe.

---

#### RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES

- KOTTER J. (2015), Conduire le changement : Feuille de route en 8 étapes, Paris : Pearson.
- TONNELE A. (2011), 65 outils pour accompagner le changement individuel et collectif, Paris : Eyrolles

Prévention du Burnout et  
des risques psychosociaux

# BOÎTE À OUTILS

Infos et contact  
sur le projet RPS

- ✎ [bet@apefasbl.org](mailto:bet@apefasbl.org)
- ✎ [www.apefasbl.org](http://www.apefasbl.org)

Un projet de l'APEF

- ✎ **Rédaction** : Harmony Glinne-Demaret  
Avec l'appui d'un comité de relecture
- ✎ **Editeur responsable** : APEF asbl  
Square Sainctelette, 13-15, 1000 Bruxelles
- ✎ **Mise en page** : Upend Studio

2023

