

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 externe¹² 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

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 individuels¹³.

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 risques¹⁴ 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 outils¹⁵, 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 poursuivie¹⁶, et inclure une proposition de priorisation des actions à mettre en place, associées à des objectifs concrets et/ou des indicateurs de réussite¹⁷.

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 oeuvre 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
- BOBET, *fiche 4.2.* L'analyse des risques et les plans d'action.