



Tel : 02 229 20 34

PREVENTION PRIMAIRE BURNOUT 2020

Présentation des opérateurs



ASSOCIATION BRUXELLOISE
POUR LE BIEN-ÊTRE
AU TRAVAIL ABBET

Tel : 02 227 62 02

1. CEFORM (Centre d'Etudes et de Formations)
2. CERSO (Centre de Ressources pour le Social)
3. CFIP (Centre pour la formation et l'intervention psychosociologique)
4. CITES (Centre d'Informations, de thérapeutiques et d'Etudes sur le *Stress* - Clinique du Stress et du Travail)
5. FORS HENNALUX (*Formations continues, Recherche et Services à la société - Haute Ecole Namur-Liège-Luxembourg*)
6. GROUPE 'INSTITUTIONS' (Centre Chapelle-Aux-Champs – UCLouvain)
7. PSDD (Promotion Santé et Développement Durable)

CEFORM

Présentation générale de l'opérateur

Depuis 1998, le CEFORM asbl, Centre d'Etudes et de Formations, œuvre à la formation et au perfectionnement des travailleurs et des équipes du secteur éducatif, social et culturel.

Des objectifs

Le CEFORM - Centre d'Etudes et de Formations a pour but de favoriser l'adéquation entre la pratique du travail social et les rapides changements qui influencent la société actuelle. Par la recherche, la formation, l'accompagnement, la supervision, etc..., le CEFORM participe activement au développement d'un réel progrès social et s'engage à lutter contre toute forme d'exclusion.

Des principes

Le CEFORM étend son champ d'action à l'ensemble des secteurs agissant sur le devenir des individus ou des sociétés : travail social, travail psychosocial, culture, éducation, économie, santé, ... Le CEFORM travaille dans une logique de décloisonnement des disciplines et d'analyse transversale des faits sociaux.

Une philosophie

Le CEFORM marque sa volonté de construire, en dehors de tout dogme, et dans le respect de l'individu, une société plus juste, plus progressiste, assurant à chacun la liberté de pensée et d'expression et défendant les principes fondamentaux d'Humanisme et des Droits de l'Homme.

Une Reconnaissance et une action sur l'ensemble du secteur non-marchand.

Depuis 1995, le CEFORM est reconnu par la Communauté française, pour son travail effectué dans le cadre de l'Aide à la Jeunesse, comme centre privé de formation (conformément à l'article 45 bis du décret de l'Aide à la Jeunesse). Par cette reconnaissance, le CEFORM est l'un des organisateurs privilégiés de la formation, du perfectionnement des travailleurs de ce secteur et de la réflexion de celui-ci. En plus de cette reconnaissance, le Ceform asbl est actif dans l'ensemble du secteur non-marchand pour ses activités de formations, supervisions et accompagnement d'équipe.

Méthodologie concernant la prévention primaire du burn-out

La méthodologie est interactive, et part des connaissances et des compétences des participants, de leur vécu et de leur questionnement. Elle repose sur des échanges d'expériences entre les participants, et sur l'utilisation de mises en situation et de jeux de rôle, impliquant les situations réelles auxquelles sont confrontés les participants. Des techniques d'animation de groupe permettront de dynamiser les séances et de stimuler l'implication de chacun. Des techniques pédagogiques permettent également d'aider les participants à l'émergence, la prise de conscience, la verbalisation et l'identification des difficultés, ainsi que l'élaboration et la co-construction de pistes d'amélioration

Le dispositif méthodologique repose sur 4 dimensions, pouvant être circonvoitives, qui seront adaptées en fonction des réalités des services accompagnés.

1. **DIMENSION THÉORIQUE** : partage des concepts clés liés à la souffrance psycho-sociales au travail et burn-out
2. **DIMENSION DIAGNOSTIQUE** : analyse de la réalité spécifique du service, et des sources et risques potentiels de burn-out par un travail d'émergence et co-réflexion sur le vécu
3. **DIMENSION PROSPECTIVE** : co-construction de pistes et identification des facteurs de prévention, d'outils et actions préventives à mettre en place par l'équipe.
4. **DIMENSION IMPLÉMENTATIVE ET ÉVALUATIVE** : en fonction des situations de l'équipe et du calendrier de programmation, le processus pourra prévoir d'implémenter et d'évaluation la mise en place d'actions et attitudes préventives.

Au niveau organisationnel, nous privilégions une à deux journées complètes (6h) en démarrage de processus afin d'installer les dimensions théoriques et diagnostiques. Ensuite, des séances de demi-journées sont idéales afin d'ancrer le processus dans la dynamique de travail, avec un minimum de 3 heures par séances.

Le processus reposera sur les concepts et contenus suivants, pouvant être adaptés en fonction des services accompagnés :

1. Stress chronique
 - Critères et signes avant-coureurs du stress négatif ; Phases et type de stress (stress - anxiété – angoisse – panique)
2. Burn-out
 - Fausses croyances ; Profils à risques ;
 - Facteurs de risques et techniques individuelles de protection dans le cadre de son travail :
 - la gestion du temps
 - les relations et communication interpersonnelle
 - les attitudes de leadership
 - la gestion du stress et des émotions
 - Actions collectives et outils d'équipe permettant la protection du burn-out ;
 - Conditions de reprise et éléments de préparation à la reprise dans la même équipe

Présentation des accompagnateurs

Damien Kauffman

Formateur et superviseur au sein du Ceform depuis 2014, Monsieur Damien Kauffman est détenteur d'un Master en Psychologie et d'un Master en Management des Ressources Humaines. Formé à la Dynamique des Groupes et à la Clinique psychothérapeutique orientation systémique.

Nombreuses interventions (formations, supervisions, accompagnement,...) dispensées depuis 2008 dans la thématique des relations humaines : gestion d'équipe, intelligence relationnelle, gestion de conflits, conduite de réunions, gestion de la diversité culturelle, gestion des crises, analyse organisationnelle, gestion intergénérationnelle, dynamique de groupes, gestion du temps, gestion du stress.

Dans ce cadre, dispense chaque année, diverses actions de supervision d'équipe dont certaines visent les relations au travail, la communication, le bien-être de la vie d'équipe, etc..

Nombreuses formations dans les thématiques liées au bien-être au travail et au burn-out, données sur les différents aspects liés à la prévention du burnout

Dispense d'un module spécifique : - « Gérer l'équipe pour prévenir les risques psychosociaux tels que la discrimination, le harcèlement moral, le burnout et la violence au travail ».

A titre privé :

1. Clientèle de consultation psychologique notamment pour les problématiques de burn-in, de burn-out, de récupération après épuisement professionnel et préparation à la reprise au travail
2. Intervenant Burn-out dans le cadre du programme FEDRIS (Agence fédérale des Risques professionnels de suivi individuel) de suivi individuel avant apparition du burnout.

Contact

Chantal Gosseau : 071/52.11.79 - chantal.gosseau@ceform.be

Présentation générale de l'opérateur

Le CERSO est le Centre de Formation continue et de Recherche de la catégorie sociale de la Haute École Louvain en Hainaut. Le CERSO est constitué de trois pôles :

- Le **CERSO Formations catalogue**, dont la mission principale est de préparer chaque année un programme de formations diversifié et complet pour répondre au mieux à vos préoccupations professionnelles ;
- Le **CERSO Offres sur mesure**, dont l'objectif est de répondre à vos besoins d'accompagnement d'équipes, d'interventions, de supervisions collectives ou individuelles ;
- Le **CERSO Recherche**, qui met à disposition des milieux professionnels son expertise en matière de recherche, d'évaluation de dispositifs d'action sociale, de réalisation d'études dans le domaine social, ou encore d'accompagnement méthodologique de recherche.

La philosophie générale du CERSO Offres sur mesure

Nous travaillons exclusivement dans le non marchand, reconnaissant une place fondamentale au travail social et donc à l'humain, la justice, l'inclusion, la dignité et « la bonne santé » des individus et des organisations. Nous proposons des formations, supervisions, accompagnement d'équipe selon les besoins.

Nos interventions sont toujours inspirées d'une pédagogie socioconstructiviste. Dès lors, un croisement des savoirs se réalise entre les intervenants experts de processus et apports théoriques, et les participants qui sont détenteurs de connaissances spécifiques au contexte singulier d'intervention et de savoirs entre autres expérientiels. Pour que l'intervention soit la plus adéquate possible, nous procédons toujours à une analyse de la demande préalable et à des évaluations intermédiaires à la demande de différents acteurs (commanditaires, formateurs...).

L'intervention au sein des institutions peut prendre diverses formes selon les besoins, les motivations, les objectifs, le contexte pour aider à la mise en place d'une « meilleure gouvernance » afin d'améliorer la qualité du service rendu au public cible. Par « meilleure », nous pensons, dans le cas présent, à une gouvernance préventive en termes de burn-out. Cela passe notamment par la manière de s'organiser, de communiquer, bref les conditions de travail.

Voici quelques principes fondamentaux proposés concernant notre méthodologie de l'accompagnement des équipes :

- ➔ un aller-retour Analyse-Action
- ➔ un ancrage dans des situations concrètes
- ➔ la mobilisation des ressources théoriques à la demande des acteurs ou des situations mais qui ne plaquent pas des théories ou des outils préfabriqués
- ➔ la prise en compte de tous les points de vue
- ➔ l'échange de pratiques et la recherche de pistes d'action

Notre méthodologie de l'accompagnement dans le cadre de la prévention primaire du burn-out

Notre intention est d'agir avant qu'il y ait de gros symptômes, les premiers signaux étant les plaintes, l'absentéisme, les congés de maladie de moins d'un an.

Notre ambition est d'interpeller pour réinvestir le collectif qui fait souvent défaut dans notre société. Une société qui individualise le travail, en même temps que nous sommes dans le secteur non-marchand.

Notre stratégie est d'outiller les professionnels dans ces collectifs-là, différents d'hier évidemment.

Exemples de questions : Comment, aujourd'hui, on prend sa place dans une hiérarchie ? Comment, dans un rapport symétrique, on travaille ensemble (partage des avoirs, des savoirs, du pouvoir) ? Quel est notre identité professionnelle aujourd'hui compte tenu de l'évolution de la société ?

Fidèles à notre méthodologie, 4 temps essentiels seront traversés :

- **Temps 1** : ENONCER, décrire. L'étape de la narration collective.
- **Temps 2** : ANALYSER. Le temps où l'on convoque toutes les intelligences en présence.
- **Temps 3** : IDENTIFICATION DES TENSIONS en présence intrinsèques et en même temps insolubles : collectif/individuel, Normalisation/créativité, reconnaissance/autonomie,
- **Temps 4** : CREATION DE STRATEGIES COLLECTIVES pour faire face à ces tensions.

Notre méthodologie vise aussi à favoriser la construction d'une démarche d'autoévaluation de l'accompagnement : un temps, des outils et des activités pour permettre à l'équipe d'auto-évaluer leur fonctionnement collectif au sein de cet accompagnement et en dehors (dans la mise en œuvre du plan de prévention) et de transférer les "bonnes pratiques" dans leur quotidien.

A différentes étapes du travail, le superviseur utilisera des techniques éprouvées de gestion de groupe : GROW, SOAR ou SWOT, méthode de la co-construction, les chapeaux de BONO, la technique des scénarios et d'autres encore pour alimenter la créativité, nourrir la parole des uns et des autres, faire émerger les bonnes pratiques conscientes et inconscientes, sensibiliser sur différentes problématiques et solutions, mettre en place les idées, développer des procédures de bien-être et de prévention du burn-out, etc.

Quelques points de réflexion complémentaires

Les points suivants seront abordés dans la mesure où ils constituent des facteurs importants dans la réflexion autour des risques psycho-sociaux et du burn-out :

- ➔ L'identité professionnelle : un temps, des outils et des activités pour déplier en groupe son identité professionnelle : personnelle, de métier et d'équipe (travailler ces 3 ancrages) pour identifier les zones de recouvrement, de tension et d'accord.
- ➔ L'équité du travailler-ensemble : un temps, des outils et des activités pour travailler sur le niveau organisationnel : analyse sous l'angle de l'équité qui touche à 2 aspects du « travailler-ensemble » : 1) partage des "avoirs" (information, ressources matérielles, temporelles, formation, lieux...) et 2) le partage des pouvoirs (prise en compte des personnes dans les décisions qui les concernent et qui touchent à leur "cœur" de métier).

Enfin, notre expérience nous porte à mettre en avant des pistes intéressantes en matière de prévention du burn-out, même si nous ne souhaitons pas les imposer mais bien partir des besoins et des priorités des équipes accompagnées :

- Sensibiliser les institutions au stade 1 du burn-out (3 stades au total) permet de prévenir les autres stades et de mettre en place une collaboration plus humaine, ouverte, respectueuse et en même temps plus efficiente.
- Reconnaître les symptômes du burn-out chez soi et chez les autres, insuffler un travail collaboratif préventif, aider à la mise en place des pratiques managériales favorisant le bien-être sont les premières pierres de l'édifice.
- Les organismes remportent un franc succès lorsqu'ils permettent aux équipes de s'impliquer dans la vie de l'institution (méthode dite de la pyramide inversée). Cela permet aux uns et aux autres de créer ainsi plus de cohérence, de collaboration respectueuse, d'écoute professionnelle, de collaboration saine, etc.

Selon la situation et les besoins des équipes, nous pouvons proposer deux types d'accompagnement :

- un travail d'analyse en groupe des processus d'épuisement à l'œuvre dans l'organisation sous forme d'un groupe de travail qui a pour mission d'être force de proposition pour l'organisation en dégagant des pistes d'action.
- un travail de mise en place du changement compte tenu des dysfonctionnements repérés précédemment par l'organisation.

INTERVENANTS

- Botteman Aline : titulaire d'un Master en Accompagnement des Professionnels (UNamur). Elle a travaillé une douzaine d'années dans le secteur de l'accueil des demandeurs d'asile, directement avec les bénéficiaires, ensuite à la formation du personnel des centres d'accueil, consolidant une expérience dans le développement professionnel des personnes et des équipes. Elle a notamment lancé et animé un programme d'interventions entre les accompagnateurs sociaux des différents centres. Elle intervient aujourd'hui dans différents cursus liés à l'accompagnement des professionnels au Département Education et Technologie de l'UNamur, où elle mène également des recherches sur les risques psychosociaux en lien avec les nouvelles organisations du travail.
- Damman Michaël : Initialement metteur en scène, il a ensuite exercé pendant 20 ans le métier d'éducateur et de coordinateur dans le secteur psychosocial avant de se former à l'anthropologie. Depuis quelques années, il met à profit ces différentes expériences pour animer des supervisions collectives et des séances de réflexions/team building. En 2017, il a e.a. soutenu la collaboration entre 3 SSM de la province du Brabant Wallon autour de la question « Comment accompagner sans s'épuiser ? » (en partenariat avec le CRESAM).
- Remy Annette : Sociologue, pédagogue et formée à l'animation de groupes d'analyse de pratiques. Conseillère en bilan de compétences depuis 2010, accompagnatrice de transitions professionnelles depuis 2003. Fondatrice de la Clinique de la Santé au Travail de Namur spécialisée dans la prise en charge des problématiques de souffrance au travail.
- Stamatopoulos Cristos : diplômé en coaching et supervision (Executive Master of Business coaching de l'UCL) et formé en intervention brève systémique orientée solutions et management. Actif depuis 1996 dans les domaines de la formation à la prévention du burnout (Stress, surmenage, burnout) en institutions et en entreprises, de la gestion d'équipe, du management social, du développement personnel.

CONTACT : thirionn@helha.be - 010 48 29 64 - 0497 53 84 53

POINTS DE REPERES METHOLOGIQUES GENERAUX

Le CFIP propose une approche intégrée et transversale combinant la formation, le coaching et la consultance dans une perspective systémique.

Grâce à une équipe multidisciplinaire de 40 formateurs et consultants expérimentés à la fois dans les aspects organisationnels et personnels, le CFIP développe une approche participative basée sur la construction de solutions. Les missions réalisées par le CFIP consistent en une démarche d'observation et d'analyse du système organisationnel, en vue d'élaborer des pistes d'actions concrètes à mettre en œuvre au sein des institutions en termes de prévention du burn out. A partir d'un mouvement émergent des équipes, nous tenterons de dégager une guide de bonnes pratiques en la matière.

Pour prévenir le burn out, c'est toute l'organisation qui doit se mobiliser.

Le CFIP propose un accompagnement GLOBAL de tous les aspects liés aux problématiques du burn out pour les directions, responsables, les travailleurs concernés ou leurs équipes.

Nous avons mené de nombreuses interventions dans le secteur associatif et non marchand ainsi que dans le secteur public et privé.

Notre méthodologie

Tout d'abord, nous rencontrons les équipes pour une « analyse de la demande » : il s'agit ici d'établir les bases pour une compréhension partagée du problème ou de la situation. Nous appuyant sur des références théoriques et sur notre expérience de problématiques semblables, nous reformulons certains éléments de la situation et définissons le résultat attendu.

Le contrat

Sur la base de cette compréhension, nous proposons un contrat explicite, détaillant le cadre et les étapes de l'intervention, leur déroulement, leur contribution au résultat attendu, l'engagement demandé à chacun, ...

Le comité de pilotage

Un comité de pilotage est généralement mis en place : il rassemble des décideurs, des acteurs représentatifs et concernés par la démarche en cours pour confronter des questions, des réflexions et produire des feed-back intermédiaires. Il veille à ce que les décisions nécessaires soient prises pour faciliter la démarche en cours.

Les séances de travail

Notre intervention débute par une écoute des personnes lors de réunions de groupes. Nous sommes attentifs à la dynamique du système dans sa complexité. Nos feed-back constituent une analyse et un recadrage, permettant de lire le problème différemment, de se distancier des interprétations schématiques et d'ouvrir des pistes de solutions nouvelles s'appuyant sur ce qui a déjà été mis en place préalablement.

Des recommandations

A l'issue des séances de travail, une synthèse des réflexions sur le fonctionnement du système observé sera réalisée et des recommandations aidant l'organisation à mettre en place des mesures de prévention seront proposées sur base des compétences collectives du groupe.

Les outils adaptés

La méthodologie mise en place se veut interactive, participative, créative et dynamique. Nous proposons des outils d'intelligence collective favorisant la co-construction.

A titre d'exemples :

- Méthode ARC élaborée par Agathe Crespel et Chantal Nève (cercles d'empathie, chaises révélantes, doublage, chaise vide, détour analogique...)
- Focus groupes
- World café
- Fisch Ball

- Double cercle
- Forum ouvert
- Constellations systémiques organisationnelles
- Jeux Thiagi
- Lego serious play

L'accompagnement

En fonction des demandes, nous accompagnons les responsables ou les équipes dans la mise en place de recommandations d'actions en réponse aux problématiques identifiées ensemble.

Une équipe pluridisciplinaire de 3 intervenantes expérimentées dans la thématique:

- Hennuy Martine : Psychologue, consultante, coach et formatrice spécialisée et formée dans la prévention et l'accompagnement du burn out, membre active de l'IPBO (Institut belgo-français de prévention du burn out).
- Bardiau Catherine : Consultante / Coach / formatrice, spécialisée en management et ressources humaines. Dans le cadre de competentia notamment, Catherine a accompagné de nombreuses équipes du non-marchand dans la gestion de leurs compétences (plan de formation, recrutement, etc.).
- Lebrun Valérie : Psychologue, psychothérapeute, coach et conseiller en prévention spécialisée dans les aspects psychosociaux du travail
- Marc Drèze : Psychologue, psychothérapeute, coach. Il assure notamment des accompagnements de personnes en burn out et réalise des formations et interventions auprès de cadres et d'équipes en matière de prévention et gestion du burn out.

CONTACT :

martine.hennuy@cfip.be - 0476/97.31.62

CITES Clinique du Stress et du Travail

Présentation générale de l'opérateur

Depuis 1995, le CITES Clinique du Stress et du Travail (ISoSL) œuvre dans la promotion de la santé et la prévention du stress, du stress post-traumatique et du stress au travail ; son équipe pluridisciplinaire (médecin, médecin du travail, psychologues, psychologues du travail, conseiller en prévention psychosocial, sociologue, kinés et sophrologues) mettent en commun leurs grilles de lecture pour mieux comprendre l'individu et la collectivité dans sa singularité.

Le CITES est un service extrahospitalier d'ISoSL, Intercommunale de Soins Spécialisés de Liège.

Une équipe formation/intervention s'est spécialisée dans l'approche du stress au travail, du burnout et des risques psychosociaux.

Le CITES intervient comme prestataire de service d'accompagnement et opérateur de formations pour l'APEF et propose des actions de prévention des risques psychosociaux. Le CITES accompagne des équipes dans des processus de réflexion sur les risques psychosociaux et forme les personnes de confiance (réseau Horizon - SPF Emploi)

Le CITES collabore avec le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale dans le cadre de la recherche sur le burnout et sur la formation des managers de proximité. Il vient de créer un projet Espace-réseau clinique du travail visant à professionnaliser les acteurs avec le soutien du SPF sécurité sociale.

En plus du travail de recherche sur les matières telles que le stress, les risques psycho-sociaux et les pathologies liées au travail, le CITES s'appuie sur les situations cliniques du travail rencontrées en consultation pour illustrer les formations.

Le CITES Clinique du Stress et du Travail a développé son expertise dans les matières liées au bien-être au travail (gestion du stress, risques psychosociaux, burnout) et les formations managers (développer les compétences psychosociales) et soumissionne pour les formations/interventions y afférant.

Méthodologie concernant la prévention primaire du burn-out

Le Cites Clinique du Stress et du Travail privilégie une approche globale et intégrée avec les acteurs de prévention. Toute action est entreprise en tenant compte des analyses des RPS et de toutes démarches de prévention déjà réalisées, en concertation avec les partenaires sociaux et est toujours envisagée comme un complément aux actions déjà mises en place.

La méthodologie utilisée s'appuie sur la co-construction avec les acteurs de terrain. En fonction des objectifs poursuivis, nous faisons une proposition « sur mesure ». Plus spécifiquement, nous utilisons la contextualisation/décontextualisation – apprentissage par problème. Nous favoriserons ainsi 2 principes distillés avec la dose nécessaire aux objectifs spécifiques de l'intervention :

1. La co-construction : nous cherchons à susciter la réflexion et le partage des vécus et des savoirs. Ce principe de réflexion et de co-construction est le fil rouge de notre action : susciter des prises de conscience, mettre des savoirs et des vécus en commun, expérimenter des outils concrets pour enrichir les connaissances et construire des pistes de solution adaptées à la réalité de terrain, renforcer ainsi les acquis et les ressources personnelles et collectives.
2. L'intégration de notions théoriques (issues notamment de la Psychodynamique du travail, de la Systémique et de la psychologie du travail et des Ressources humaines) servant de socle à la compréhension de l'émergence de souffrances liées au travail et à l'apprentissage de techniques ou à la mise en place d'actions appropriées au contexte de travail permettra de construire ensemble « les bonnes pratiques».

Plus spécifiquement :

- Chaque thématique sera abordée.
- Le cadrage et la définition des objectifs sont une étape indispensable.
- Ensuite les représentations autour de la souffrance au travail et des 5 domaines des RPS devront être abordés lors de la première journée d'accompagnement.
- Etats des lieux sur les mesures de prévention mises en place
- Un état des lieux sur les difficultés rencontrées, sur les contraintes et les ressources et les solutions (individuelles-collectives) déjà mises en place et à y apporter pourront émerger lors de Focus-groupe, d'équipes réfléchissantes : méthode d'analyse en groupe, de groupe nominaux)- Le travail en sous-groupes avec des objectifs définis seront privilégiés pour augmenter l'efficacité des groupes de réflexion.
- Des outils de synthèse seront utilisés en vue d'analyser le fruit des réflexions et de faciliter la rédaction du rapport de synthèse.
- Définition de lignes de force/recommandations de prévention, spécifiques à l'institution construites avec les participants
- Réflexion des accompagnateurs concernant des mesures et des bonnes pratiques plus générales pour les secteurs associatifs

Présentation des accompagnateurs

Dr Pierre Firket

médecin généraliste, systémicien concentre depuis 1995 son activité et son expertise sur l'émergence des pathologies liées au travail dont le burnout avec une vision systémique et sociologique

- ✓ Chargé de cours Emérite au Département Universitaire de Médecine Générale Faculté de Médecine de l'ULg. Enseignements centrés sur l'apprentissage à la communication, la prise de décision, l'approche systémique en médecine familiale.
- ✓ Chargé de cours à l'IFRES Institut de Formation et de Recherche de l'Enseignement Supérieur. Apprentissage PBL et par compétences.
- ✓ Formations et sensibilisations à la gestion du stress-Cites Clinique du stress
- ✓ Formation et sensibilisation à la problématique du BO et RPS
- ✓ Analyse des RPS dans diverses entreprises

EXPERIENCE 2014-2019 : exemples

- Formation sur le Burnout et les risques psychosociaux pour les aides-soignants d'ISoSL, Santé mentale
- Formation sur le Burnout et les risques psychosociaux pour les infirmières du Centre Hospitalier de la Citadelle.
- Formation manager : communautés de pratiques; 5 managers de proximité : 6 séances de 2H30.
- Journée de formation continue sur les RPS et le stress, délégués syndicaux, FGtB ,....
- Formation manager à destination des managers de proximité d'une entreprise privée secteur technique
- 1 journée de formation sur les risques psychosociaux, CSC, Gosselies, 180 personnes, Délégués syndicaux
- Séminaire sur les RPS Pour les Juristes d'entreprise, CITES- ULg, 25 personnes, juristes
- Journées Formation pour les professionnels de la santé centre de formation continue Libramont
- Intersession pour le réseau horizon (SPF ETCS)
- Formation managers interentreprises
- Certificat universitaire HEC : les NFT, comment développer des compétences psychosociales en tant que manager.
- Formation sur le burnout dans le cadre du FEBi ,.....

Coordinateur avec I Hansez du projet **Réseau Clinique du Travail** : *espace-réseau de prévention des affections mentales liées au travail. Focus sur la professionnalisation des acteurs. Pour un travail durable!* (SPF Sécurité Sociale)

Isabelle Hansez

Docteur en sciences psychologiques à l'Université de Liège, Belgique.

Fonction universitaire

- ✓ Depuis janvier 2013 : Professeur ordinaire (ULiège), direction de l'Unité de Valorisation des Ressources Humaines (ValoRH)

Expertise

- ✓ Prestataire du Cites Cliniques du travail à titre personnel
- ✓ 2 domaines de recherches : Bien-être au travail et développement des Ressources Humaines
- ✓ De nombreuses formations sur le burnout et les RPS
- ✓ Experte scientifique pour Fedris
- ✓ Experte dans le cadre de diagnostic des risques psychosociaux

Coordinatrice avec Pierre Firket du projet **Réseau Clinique du Travail** : *espace-réseau de prévention des affections mentales liées au travail. Focus sur la professionnalisation des acteurs. Pour un travail durable!* (SPF Sécurité Sociale)

Anne Dumbruch

Licenciée en sciences psychologiques (ULiège)

- ✓ **Master complémentaire en gestion des risques et bien-être au travail** obtenu avec distinction

Formations complémentaires

- ✓ **HEC Liège** (en 2011), **les cours** suivants ont été suivis et réussis : négociation, management des organisations, gestion par objectifs et techniques d'évaluation, gestion des ressources humaines et gestion du changement.
- De nombreuses journées de sensibilisation- formation ont également été suivies dans le cadre de ma fonction de conseillère en prévention aspects psychosociaux au travail telles que : formation personne de confiance, burn-out, etc....
- ✓ **formatrice à l'IFAPME** et notamment en charge des cours suivants (conseiller en prévention niveau III, niveau II, niveau I, formation personne de confiance, recyclage personne de confiance, recyclage conseiller en prévention, prévention du burn out,...).
- ✓ intervenante pour le SPF Emploi Travail et Concertation sociale et plus particulièrement : **gestion d'un groupe dans le cadre du réseau Horizon** (réseau de personne de confiance) et ponctuellement conférencière.
- ✓ **Intervenante au CITES Clinique du Stress et du Travail** : interventions collectives et consultations.
- ✓ **Intégrée dans des groupes de réflexion** autour de projet pilote relatif au burnout mis en place par **Fédris / l'Ulg**.
- ✓ **Intervenante Burnout pour FEDRIS**

Contact :

Anne BURLET : 04/224 64 65 - 0486/135 300 - a.BURLET@isosl.be

Particularités :

une intervention financière sera demandée en cas de recours à CITES Clinique du Stress et du Travail : 60€ par heure d'accompagnement

FORS HENNALUX

Présentation générale de l'opérateur

Le département social Henallux forme des bacheliers en travail social et en gestion des ressources humaines ainsi que des étudiants en Master en Ingénierie et action sociales. Soucieux de répondre aux besoins du travailleur dans une société en constante mutation, nous nous sommes positionnés dès 1992 comme interlocuteur privilégié pour la formation continue relevant des différentes thématiques en lien avec nos formations de base dans un service FORS (*Formation—Recherche—Service à la collectivité*) L'idée étant de mettre nos formateurs, disposant d'une large expérience professionnelle et d'une expertise pédagogique confirmée, à la disposition de la société...

Méthodologie concernant la prévention primaire du burn-out

Différentes méthodologies interactives (*ex. brainstorming, discussions en plénière, travail en sous-groupes*) accompagneront les participants tout au long des **différentes** interventions et permettront à chacun de pouvoir discuter en confiance des difficultés et des risques rencontrés dans leur métier : échanges sur des situations pratiques vécues au quotidien, partage de bonnes pratiques et utilisation d'outils concrets (*ex. les cercles d'influence de Covey, la carte d'influence des différentes parties prenantes, la notion de risque calculé, les niveaux logiques de son organisation, les chapeaux de Bono, ...*) afin de consolider sa zone de confort dans la gestion des activités quotidiennes.

Les moments de supervision se clôturent idéalement par un **plan d'actions prioritaires opérationnel et individualisé en articulation avec le projet institutionnel** en privilégiant les étapes suivantes :

- identifier des critères de succès des actions mises en place ainsi que les freins qui pourraient contrecarrer le plan d'action
- définir une méthode de suivi avec des indicateurs-clé
- définir des moments de suivi en concertation avec les instances décisionnelles pour évaluer en continu les actions réalisées et les ajuster si nécessaire.

Proposition de différentes thématiques sur lesquelles travailler à travers des moments de supervision / des workshops :

1) Les conditions de travail : la gestion des compétences, des talents, de la carrière

- Que faire pour accompagner le développement de l'employabilité des salariés dès leur entrée en fonction, tout au long de leur carrière et à différents moments de leur vie professionnelle, comme par exemple, lors de la reprise des activités après une absence, lors du départ à la retraite (Comment se passe la transmission des savoirs ? Comment s'organise la reprise du travail après une absence ? Comment sont intégrées les nouvelles recrues ?....)
- Quelle est la dynamique de la formation continue au sein de l'institution et comment les processus mis en place permettent de soutenir ou non le développement des compétences tout au long de la carrière et de favoriser la mobilité en interne afin d'éviter une usure professionnelle ?

2) Les relations interpersonnelles au travail : les rapports avec les membres de la ligne hiérarchique, le développement du leadership, les rapports entre travailleurs

Il s'agit de faire le point sur des thématiques telles que : le leadership situationnel, la posture du manager coach, les fondements de la délégation, les entretiens de feed-backs, C'est aussi l'opportunité de prendre conscience de son leadership naturel / préférentiel, des compétences en communication à développer et de l'impact de son attitude générale sur la motivation des membres de son équipe et sur leur capacité à travailler ou non de manière autonome en étant motivés...

3) Le contenu du travail : la charge de travail, l'autonomie, les contacts avec les tiers

Il s'agit d'identifier la charge de travail ressentie par l'ensemble du personnel et telle que recensée à partir de données factuelles, en s'inspirant de la méthode Sobane Déparis.

- Evaluer la gestion des priorités (selon la matrice d'Eisenhower et une matrice décisionnelle), faire la chasse aux mangeurs de temps chronophages et énergivores (charge de travail très, voire trop importante, trop de pression et de stress ressentis, trop de travail effectué en urgence, ...) et mettre en évidence le rapport entre l'énergie dispersée, perdue, les temps consacrés à certaines tâches et l'impact réel bénéfique pour les bénéficiaires et les collaborateurs, et ce afin de prévenir une usure psychologique
- Recenser les possibilités dans l'équipe de travailler en autonomie selon les différents degrés de maturité des membres qui la constituent afin d'évaluer la diversité et l'enrichissement des tâches qui permettent de prévenir l'usure psychologique.

Présentation des accompagnateurs

Anne Debaty, créatrice de Motiv-action, formatrice et consultante en management et en ingénierie de la formation (e.a. prévention du burnout, gestion de l'absentéisme, leadership pour la création de sens au quotidien, accompagner le retour d'un travailleur après une longue absence, plan de formation, ...), compte plus de 20 années d'expérience dans le domaine du management des ressources humaines, de la gestion de projet et de la formation continue.

Contact : Isabelle Mazy - 081/46.86.68 - isabelle.mazy@henallux.be

Groupe 'Institutions' du Centre Chapelle-aux-Champs - UCLouvain

Présentation générale de l'opérateur

L'équipe du groupe « Institutions » fut créée en 1985 au sein du centre Chapelle-aux-Champs, sous l'impulsion des professeurs Jean-Yves Hayez et Xavier Renders qui ont confié la mission de responsable au Dr Muriel Meynckens. Les formateurs - au nombre de 10 - supervisent de nombreuses équipes, tant de services résidentiels (hospitalisation, secteur AViQ, secteur de l'aide à la jeunesse, etc.) qu'ambulatoires (SSM, plannings familiaux, services sociaux, PMS, CPAS, SOS enfants, etc.). Ils soutiennent une réflexion sur les questions institutionnelles et/ou cliniques, ainsi que sur les impasses relationnelles et la souffrance au travail.

Plusieurs ouvrages collectifs sont nés de cette clinique institutionnelle ainsi que de nombreux articles :

- **Vander Borgh Ch., Meynckens-Fourez M.**, (dir.), 2007, *Qu'est-ce qui fait autorité aujourd'hui dans les institutions médico-sociales ? Autorités, pouvoirs, décisions, responsabilités*. Erès-Empan, Toulouse (éd. rev. et corrigée, 2012)
- **Meynckens-Fourez M., Vander Borgh C., Kinoo P.**, (Dir.), 2011, *Eduquer et soigner en équipe – Manuel de pratiques institutionnelles*, De Boeck, Bruxelles (éd. rev. et corrigée, 2017)
- **Tortolano S., Vander Borgh Ch.(dir), Kinoo Ph., Meynckens M., Jamouille P.**, 2014, collaboration à la rédaction du projet de recherche demandé par la DGAJ, *Balises cliniques pour l'accompagnement des situations de danger*, à l'usage des agents des Services de l'Aide à la Jeunesse et des Services de Protection Judiciaire de la FWB (édition communauté française de Belgique).
- **Vander Borgh Ch., Tortolano S.**, 2016, *Accompagner les situations de vulnérabilité – clés pour une posture professionnelle*, Chronique sociale, Lyon
- **Kinoo, Ph., Meynckens-Fourez M., Vander Borgh, Ch. (Dir.)** 2019, *Supervision en institution et analyse de pratiques – Eloge du conflit et du plaisir*, De Boeck – collection Carrefour des psychothérapies, Bruxelles

Méthodologie des accompagnements d'équipe concernant la prévention du burn out

1. ANALYSE DE LA DEMANDE

- Analyse de la demande avec la (les) personne(s) qui porte(nt) la demande, la (les) personne(s) occupant une fonction de direction et les personnes concernées (ou une délégation). Ceci se fait en un temps ou en plusieurs étapes selon le service.
- Comment la demande a-t-elle mûri ? L'intervenant cherche à évaluer les enjeux de l'intervention actuelle.
- Quelles attentes et quels risques par rapport à l'intervention d'aujourd'hui ? Qu'est-ce que les professionnels - chacun selon son niveau hiérarchique - souhaitent ? Qu'est-ce qu'ils ne voudraient surtout pas ? etc.
- Afin de mieux saisir la problématique, l'intervenant parcourra l'historique de phénomènes de burn out déjà rencontrés dans l'institution. Qu'est-ce qui a été fait ou pas ? Comment l'information concernant la(les) personne(s) en burn out a-t-elle circulé ? Comment le(s) professionnel(s) est(sont)-il(s) revenu(s) ?
- Collecte de données (organigramme, textes fondateurs, rotation de personnel...).

2. OFFRE

Thèmes envisagés (à voir selon les besoins) :

- « Burn out : qu'est-ce à dire ? »
- « Harcèlement au travail ou conflit ? »
- « Comment habiter sa fonction et son rôle professionnel ? »
- « Quel cadre, quelles limites ? »
- « Résonances personnelles ? »
- « Circulation de l'information pertinente, tant à un niveau horizontal que vertical »,
- « Différenciation du soi selon M. Bowen »
- « Travail d'équipe et ses pièges, tant en ce qui concerne la clinique que les relations au sein de l'équipe ou de l'institution »,
- « Fonction de direction »

Méthodologie : participative

- Echanges dialogiques,
- Exposés (+ au besoin portefeuille de lectures),
- Travaux en sous-groupes,
- Jeux de rôles (avec l'accord des participants),
- Médiats.
- La méthodologie implique les professionnels et une fluidité dans la communication entre ces derniers et l'intervenant qui sera soucieux de poser des moments intermédiaires d'évaluation et, le cas échéant, d'entendre les éventuelles critiques. Ceci peut du reste servir de laboratoire pour la vie professionnelle

3. EVALUATION

- Bilan, perspectives individuelles et d'équipe.

Intervenants :

- BIVORT Philippe : assistant social, superviseur - Contact : 0479 84 03 52 philippe.bivort@skynet.be
- MEYNCKENS Muriel : pédopsychiatre, psychothérapeute, formatrice en systémique, superviseuse
Contact : 0475 28 55 37 - murielmeynckens@hotmail.com

PROMOTION SANTE ET DEVELOPPEMENT DURABLE ASBL (PSDD)

Présentation générale de l'opérateur

L'ASBL Promotion Santé et Développement Durable (PSDD) est une association spécialisée dans la promotion de la santé et du bien-être sur le lieu de travail.

Elle a pour objet social, en autres, la formation et l'accompagnement des intervenants du secteur non-marchand à la mise en place d'actions de prévention des risques individuels et collectifs liés aux comportements et/ou à l'environnement non-adéquats qui peuvent engendrer des conséquences négatives sur la santé et le bien-être des travailleurs.

Son expertise s'exerce dans les domaines suivants :

- L'analyse des risques psycho-sociaux,
- L'accompagnement au développement des compétences psycho-sociales des personnes, dont la prévention et la gestion du stress au travail et du burnout, de la gestion du dos, la gestion de conflits et des émotions, la gestion du deuil et des traumatismes, la prévention des addictions ...
- La formation au management et à la gestion d'équipe, à la conduite du changement, à la communication institutionnelle et relationnelle ...
- La réalisation des bilans de compétences.

La santé et le bien-être au travail sont abordés dans une perspective globale de la personne ; c'est-à-dire la prise en compte non seulement de la personne mais également de son environnement et du système dans lequel elle évolue, afin d'agir sur les déterminants de sa santé et de son bien-être.

La philosophie de la formation et de l'accompagnement est avant tout de répondre à un besoin et de créer une dynamique de partenariat et de synergie qui assurera des résultats sur le long terme au sein de l'institution, du service

L'ASBL PSDD fonctionne sur le modèle de l'entrepreneuriat social. Son équipe est composée de 18 professionnels engagés dans le développement du secteur non-marchand.

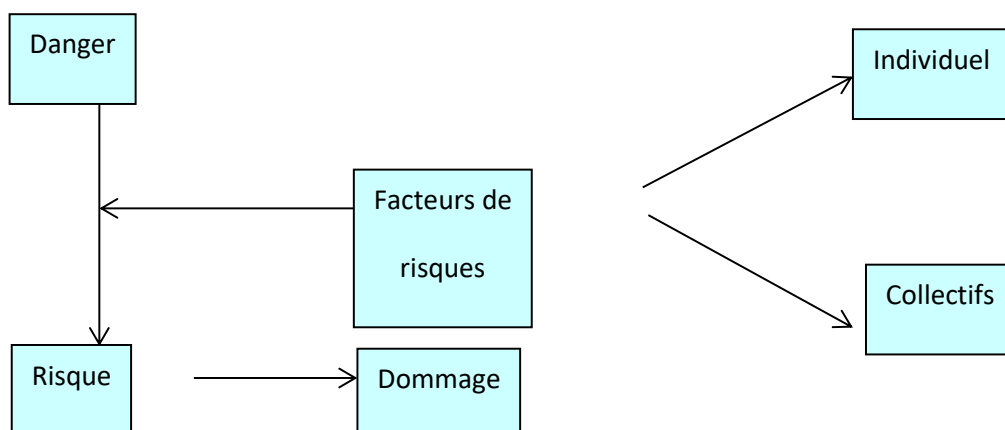
Méthodologie d'intervention comme opérateur en matière de « bien-être au travail » :

1. Concept de l'approche de prévention des RPS
2. Approche méthodologie pour la mise en place d'un plan bien-être
3. Approche pédagogique

1. Concept de l'approche en prévention des RPS

La prévention des RPS donc du burnout postule sur le principe que la prévention en milieu du travail est possible. Plusieurs niveaux d'intervention doivent être mis en œuvre dans la réduction des risques psychosociaux pour une plus grande efficacité. Il est donc important lors de la mise en place des plans d'actions de combiner plusieurs niveaux.

Modèle conceptuel pour la prévention des risques psychosociaux



Source SPF Emploi (site)

Dangers

Le danger est la propriété ou la capacité intrinsèque d'un agent, d'un objet, d'un équipement, d'une procédure ou d'une situation susceptible de causer un dommage (atteinte à la santé, à l'environnement, à la qualité du produit, à l'entreprise). Exemple : Violence (diverses formes internes et externes, physique et mentale), **management** par la peur, l'intimidation, les paradoxes (doubles discours), manque de communication, de dialogue, manque de reconnaissance

Risques : probabilité de survenue des dommages suivants:

- **pour les personnes** dépression, névrose, alcoolisme et autres assuétudes, suicide, somatisation (maux de tête, maux d'estomac), perte d'emploi, exclusion sociale, burnout, accidents
- **pour le groupe** : rupture de la cohésion sociale, rupture de la solidarité, apparition de conflits, disparition de la créativité, perte de confiance dans le management, perte de motivation
- **pour l'entreprise** : perte de motivation, absentéisme, baisse de qualité du travail, baisse de productivité, turn-over et grèves.

Facteurs de risque : Ce sont les éléments qui co-déterminent le risque. Ils peuvent être :

Collectif	Individuel
– facteurs qui concernent l'exposition (intensité, fréquence, durée...), – facteurs qui concernent l'environnement : organisation du travail, ambiances de travail (bruit, chaleur, froid, vibration, éclairage...) – facteurs psychosociaux (relations, charge mentale ...)	– facteurs liés à l'état physiologique ou psychologique – facteurs liés au comportement – facteurs liés à l'hérédité

Les interventions viseront donc :

- **En prévention primaire**, à réduire ou éliminer les dangers, les risques présents dans l'organisation par des actions au niveau individuel et collectif en réduisant par exemple, les agents stressants, en adaptant l'environnement aux besoins des individus
- **En prévention secondaire** : à agir sur les facteurs qui co-déterminent le risque et donc à agir sur les facteurs personnels et collectifs en visant à développer les capacités collectives et individuelles pour faire face aux situations stressantes : on apprend à gérer les conséquences des facteurs de stress, on prend en charge les situations critiques (exemple stage de gestion du stress, dispositif de débriefing, supervision, espace de parole...)
- **En prévention tertiaire** : il s'agira de venir en aide aux personnes qui vivent des problèmes de santé psychologiques qui se manifestent au travail par la prise en charge individuelle et le traitement (cet aspect nécessite aussi de penser à la réinsertion professionnelle après traitement du problème).

2. Approche méthodologique

Pour aborder le bien-être au travail nous pouvons proposer soit :

– un accompagnement global

L'accompagnement global consiste à outiller méthodologiquement et de manières opérationnelles les équipes qui souhaitent s'engager dans une démarche globale de bien-être au travail en utilisant une démarche en cinq 5étapes (voir annexe).

Dans ce cadre nous utilisons divers outils validés tels que les fiches BOBET et les outils proposés par le SPF Emploi Travail Concertation sociale dont des documents de référence comme : le « Wocccq », la méthode Déparis, pour l'analyse des risques.

En fonction des besoins, nous pouvons également construire des outils comme des questionnaires, des interviews en groupe ou individuel.

Les outils sont choisis en fonction des besoins et des attentes des acteurs qui se mobilisent dans le processus.

Les outils comme « alliance », la méthodologie des 3 contrats du changement émergent, les méthodes d'évaluation, la définition des fonctions, la conception des tableaux de bord... viennent également soutenir la démarche d'accompagnement.

– une intervention spécifique et ciblée

Dans ce cadre notre intervention se produira à l'une ou l'autre des étapes du processus « accompagnement global ». Par exemple l'analyse des risques ou la réalisation d'activités de prévention primaire, secondaire et ou tertiaire inscrites dans un plan d'action « bien-être » déjà défini et résultant d'une analyse de situation préalable.

Dans cette seconde option, nous pouvons réaliser des activités dans différents registres:

Formation

- ✓ Formation de manager-coach pour soutenir l'encadrement dans la progression des pratiques managériales
- ✓ Formation de la ligne hiérarchique à la conception et au suivi de politique intégrée de bien-être au travail
- ✓ Information sur le processus stress/ « burnout »
- ✓ Législation sur le bien-être au travail
- ✓ La communication relationnelle – assertivité

Soutien au développement d'équipe

- ✓ Accompagner la mise en œuvre d'une équipe performante et créer une dynamique d'intelligence collective
- ✓ Supervision d'équipe
- ✓ Gestion de conflit, violence, suspicion de harcèlement, collaborateurs ou équipes fragilisés, situation de stress post-traumatique.
- ✓ Régulation/médiation, débriefing suite à des situations de stress

Activités « bien-être » en groupe

- ✓ Gestion du stress
- ✓ Communication relationnelle
- ✓ Prévention des dorsalgies
- ✓

Soutien personnalisé

- ✓ Bilan de compétences
- ✓ Accompagnement du Burnout

3. Approche pédagogique

Nous utilisons des méthodes adaptées à la pédagogie des adultes afin :

- d'utiliser et analyser leurs situations professionnelles
- de transformer leur expérience « implicite » en processus « explicite » au regard de notre théorie et de nos modèles
- d'expérimenter par des exercices et par des jeux de rôles ou des mises en situations
- de favoriser l'interactivité et les aspects ludiques (dynamique et participatif)
- d'ancrer l'apprentissage par un aller-retour entre la théorie et la pratique

Comme il s'agit d'un accompagnement avec une portée collective et institutionnelle (systémique) notre Intervention:

- se construit pas à pas avec l'organisme demandeur
- est adaptée aux réalités et aux besoins de celui-ci
- est développée sur un certain temps afin de permettre d'installer de manière durable les changements souhaités
- vise l'ensemble de l'organisation sans nécessairement mobiliser tous les acteurs à chaque moment de l'intervention

Intervenants et contacts :

- Axel Roucloux : Kinésithérapeute, Licence et agrégation en Education pour la Santé et en Gestion Hospitalière, Psycho-traumatologue, formateur, conseiller bilan de compétences
- Naedgy Dahmani : Psychologue du travail, coach et formateur, conseiller bilan de compétences
- Pascale Feller : Infirmière, cadre de santé, coach et conseillère bilan de compétences
- Chantal Sadzot : Infirmière cadre et formée en Santé publique, accompagnement méthodologique en conduite de projet relatif au bien-être au travail (processus d'analyse, conception d'interventions, évaluation d'action...), formatrice en thématique santé

PSDD ASBL

104, Rue Loiseau

5000 Namur

Tél 081/81 36 90

Mail : psdd@skynet.be

Annexe PSSD : La démarche en cinq étapes

Étape 1. Vérifier et s'ajuster sur les conditions nécessaires à la mise en place d'une intervention sur le bien-être au travail

La réussite d'une démarche stratégique de prévention des risques psychosociaux pour la santé et le bien-être des travailleurs dans une organisation ne dépend pas uniquement de l'originalité des solutions apportées. Avant d'entreprendre une telle démarche, il est nécessaire de s'assurer que toutes les conditions de succès sont rassemblées au maximum. En effet, les démarches du bien-être au travail que l'on cherche à intégrer dans le milieu du travail peuvent ne pas faire l'unanimité. Les obstacles les plus souvent rencontrés sont :

- une perception différente par les différents acteurs des notions de santé et de bien-être
- un refus de considérer que le milieu du travail est un déterminant de la santé et du bien-être des personnes et des groupes
- un refus de considérer une responsabilité des organisations en matière de promotion de la santé et du bien-être au travail

Une démarche stratégique vise en général la mise en place d'interventions spécifiques pour améliorer le bien-être et la qualité de la vie et ainsi assurer la prévention des risques. Celles-ci ont des exigences techniques et méthodologiques qui si, elles sont négligées, peuvent aboutir à un sentiment d'échec pour ceux qui les portent et pour ceux qui espèrent en bénéficier.

Les quelques principes suivants sont des conditions à remplir avant le démarrage de toute activité ou la mise en place d'interventions destinées à promouvoir la santé et le bien-être au travail.

- Établir les valeurs fondamentales sur lesquelles s'appuie la démarche, le sens qu'elle prend pour l'entreprise et l'organisation du travail (il s'agit ici de travailler sur le sens)
- Définir les objectifs poursuivis par la démarche (les buts à atteindre...)
- Définir la méthode qui sera utilisée pour le développement de la démarche (planification, participation, recherche-action, projet-pilote...)
- Identifier tous les partenaires de l'organisation et obtenir leur engagement (dirigeants, gestionnaires, employés, ouvriers, représentants des travailleurs...)
- Examiner la disponibilité des ressources financières et humaines
- Nommer un chef de projet solide et/ou un groupe de travail mandaté, capable de conduire une démarche souvent considérée comme secondaire
- Réaliser un plan de communication transparent.

Étape 2. Évaluer l'ampleur des problèmes de santé dans l'organisation

Cette étape va permettre :

- d'argumenter sur la nécessité d'agir sur la prévention des problèmes de santé physique ou mentale qui existent dans l'organisation
- de contrer les préjugés associés aux problématiques de santé des travailleurs.

Il sera nécessaire de collecter des informations quantitatives et qualitatives (signaux individuels, témoignages...) et de les organiser pour présenter « un profil de la santé de l'organisation ». Plusieurs dimensions devront être explorées pour avoir une vision globale des choses.

Plusieurs sources pourront être utilisées :

- les informations existantes dans l'organisation à partir d'indicateurs (taux d'absentéisme, indicateurs de performance, taux de roulement du personnel, service ayant des points chauds...)
- les informations collectées à partir d'outils spécifiques de collecte de données conçus pour l'occasion
- la collecte des informations plus générales retrouvées dans la littérature ou les publications...

Étape 3. Identifier les problèmes concrets

L'analyse globale de la situation va vous amener à établir des constats sur les problèmes présents dans l'organisation, leurs sources, les risques, le vécu des travailleurs par rapport aux différents problèmes...

Tous les problèmes soulevés ne pourront être pris en charge en même temps. Les points suivants sont à prendre en considération pour établir des priorités :

- le nombre de personnes concernées par le problème
- les causes des problèmes et les conséquences humaines des problèmes
- les facteurs de risque
- les cadres légaux
- les moyens dont on dispose...

Cette étape peut demander des recherches complémentaires pour mieux comprendre les mécanismes en cause.

Étape 4. Élaborer des solutions

Par rapport aux problèmes identifiés, la recherche de solution doit faire l'objet d'une démarche spécifique qui examinera les niveaux d'intervention en **prévention primaire, secondaire ou tertiaire**. Il sera nécessaire :

- d'analyser les solutions possibles et efficaces, celles qui peuvent être prises rapidement et celles qui demandent plus de temps, les coûts des solutions
- de s'assurer la participation de tous les partenaires de l'organisation dans le choix des solutions et dans la mise en œuvre (employés, dirigeants, gestionnaires, syndicat...)
- de bien communiquer sur le choix des solutions et sur leur mise en œuvre
- d'établir les responsabilités de chacun dans la mise en place des solutions.

Étape 5. Implanter les actions et évaluer et pérenniser la démarche

Le travail se poursuit par l'établissement des plans d'implantation des solutions dans l'organisation.

Les tâches suivantes sont à développer :

- établir un plan d'action détaillé (qui, fait, quoi, quand, comment)
- identifier des critères de succès ou d'échec des actions mises en place
- élaborer une méthode de suivi
- établir des rapports d'évaluation des actions réalisées
- partager les résultats.