



**Soutien à la prévention primaire du Burnout**



[www.preventionburnout.org](http://www.preventionburnout.org) – [bet@apefasbl.org](mailto:bet@apefasbl.org)

# **Synthèse des facteurs de réussite des accompagnements d'équipe et des actions mises en place**

Octobre 2020



Cette synthèse issue de l'enquête quantitative et qualitative réalisée (d'avril à août 2020), soit 6 à 9 mois après la fin des accompagnements d'équipe. Pour une vue d'ensemble de la recherche-action réalisée en 2019, un rapport a été réalisé en décembre 2019 disponible sur [www.preventionburnout.org](http://www.preventionburnout.org). Ce rapport comprend notamment l'identification de facteurs de risque liés au burnout en organisation, ainsi que des propositions d'outils et de bonnes pratiques de prévention primaire.

Harmony GLINNE-DEMARET

CERIAS

[harmony.glinne@mias-lln-namur.be](mailto:harmony.glinne@mias-lln-namur.be)

## FACTEURS DE RÉUSSITE DE L'ACCOMPAGNEMENT

L'accompagnement est considéré par les institutions comme un soutien utile à la prévention primaire du burnout car l'accompagnement constitue un temps d'arrêt dans le travail quotidien (moment de réflexivité sur l'action). De plus, disposer d'un intervenant fournit un regard extérieur sur l'organisation, plus neutre (ou moins pris au sein des débats/conflits internes) tout en proposant un encadrement méthodologique du processus de réflexion institutionnel.

Comme pour tout accompagnement, le choix d'un lieu extérieur à l'institution pour les réunions permet 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.

### *Quand s'engager dans ce processus d'accompagnement ?*

Mettre collectivement au travail 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 (travailleurs, ligne hiérarchique, CA) reconnaissent qu'il existe un problème en interne avant de s'engager dans le processus de réflexion. De plus, l'institution doit être prête à mettre à disposition les ressources nécessaires pour traiter le problème :

- du **temps** pour analyser la situation actuelle, construire des outils ou modes de fonctionnement plus ajustés, et les mettre en œuvre ;
- **l'implication** de toutes les parties prenantes afin de pouvoir valider rapidement les propositions d'action. Il ne s'agit pas que tout le monde participe nécessairement à toutes les étapes du processus, mais bien que certains moments soient prévus régulièrement pour la validation au cours du processus d'accompagnement.

### *Le choix de l'intervenant*

Bien choisir l'intervenant externe est essentiel pour les institutions. Il est important de disposer d'une personne professionnelle, qui est 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.

L'intervenant externe doit également inscrire son approche dans une vision globale du burnout, où différents facteurs sont pris en compte et pas uniquement l'aspect organisationnel ou individuel des problématiques rencontrées.

### *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, ainsi que le sens des actions proposées avec l'intervenant.
- Pour impliquer l'équipe dès le départ, la direction (en amont ou avec l'intervenant) peut **interroger le personnel** sur ses besoins, tenir compte des thématiques à travailler souhaitées ou non par l'équipe.
- Pour cadrer le 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 de risques 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 travailleur de s'exprimer sur ce qu'il vit au quotidien.

- Le fait que le **coût de l'accompagnement soit pris en charge par l'APEF** a constitué une opportunité. Cela a aidé à ce que l'équipe accepte de s'engager dans un accompagnement. En effet, la situation pouvait être considérée comme une première phase de « test », qui pouvait éventuellement se poursuivre par une deuxième phase sur fonds propres si cela semblait utile à l'issue de l'accompagnement proposé par l'APEF.

### ***Au cours de l'accompagnement***

- Il semble important, en fonction des réalités institutionnelles vécues, de pouvoir alterner des moments de travail collectifs et individuels (pour que chacun puisse s'exprimer).
- Le temps formatif que certains intervenants proposent en début d'accompagnement permet de développer un vocabulaire commun et d'identifier les facteurs de burnout propres à l'institution. Cette pratique semble bénéfique pour les institutions qui en ont bénéficié.
- Plusieurs thématiques-clés ont été abordées dans les institutions : communication interne (au sein d'une équipe et inter-équipe), management participatif (degré de participation et zone d'influence du personnel dans la prise de décision organisationnelle), relation aux bénéficiaires et juste distance, processus de GRH (DF, évaluation, organigramme,...), projet institutionnel (vision/mission/valeurs). Ces thématiques dépendent des questionnements propres à chaque institution, mais aussi des affinités des formateurs pour l'une ou l'autre. Néanmoins, il semble que ces différents thèmes constituent autant de portes d'entrées pertinentes pour traiter de la prévention primaire du burnout au travail.

### ***Fin de l'accompagnement***

- L'accompagnement peut se terminer par la rédaction d'un plan d'action, ce qui facilite la mise en place d'actions concrètes par la suite. Ce plan d'action doit être mis en lien avec le projet institutionnel et la vision stratégique poursuivie, et comprendre une partie de priorisation des actions à mettre en place, assorties d'objectifs concrets et/ou d'indicateurs de réussite. Cela permet aux institutions de pouvoir ultérieurement évaluer la mise en œuvre effective des changements décidés lors de l'accompagnement. Disposer d'un plan d'action clairement identifié (voire formalisé dans un document spécifique) a permis aux institutions participantes de mettre en place plus d'actions concrètes que celles qui n'en avaient pas.
- Si l'ensemble du personnel n'a pas participé au processus, un retour collectif semble utile afin de clôturer le processus ensemble et de lui donner sens.

### ***Tout au long du processus d'accompagnement***

- Il est essentiel que le processus d'accompagnement bénéficie du soutien à la fois de la ligne hiérarchique et du CA, afin de favoriser à la fois l'implication des travailleurs, et la pérennisation des actions proposées.
- Favoriser la concertation entre toutes les parties prenantes de l'organisation constitue un facteur de réussite du projet de changement lié à l'accompagnement.
- Il est nécessaire de prévoir suffisamment de temps (pour la réflexion puis la mise en œuvre) afin que les actions envisagées ne soient pas abandonnées au profit de la gestion des imprévus du quotidien.

## FACTEURS FAVORABLES À LA MISE EN PLACE D' ACTIONS

- Disposer d'un **plan d'action formalisé** (synthèse des échanges à l'issue de l'accompagnement, PV de réunion,...) précisant des **objectifs concrets** à mettre en œuvre (ce qui permet d'évaluer l'avancement du processus de changement)
- **Mobiliser des acteurs-clés** de l'organisation pour soutenir le processus de changement
  - La direction : peut soutenir le processus au travers d'une attitude positive face aux changements, mais aussi en adoptant un rôle d'animation qui permet un processus de prise de décision collective)
  - Le CA : doit soutenir les changements envisagés
  - Organes liés au bien-être au travail : SIPP, CPPT
- **Impliquer l'ensemble du personnel** dans le processus de changement :
  - Donner du sens au processus de changement (quelle utilité ? dans quel but ? avec quels objectifs ?)
  - Légitimer le processus (notamment auprès du personnel de première ligne) en mettant en lien le temps consacré au changement et l'impact positif à terme sur la prise en charge des bénéficiaires
  - Être impliqué dès le départ semble générer une motivation à continuer (soutien à la pérennisation du changement)
  - L'accompagnement a constitué dans certaines organisations un moment de prise de conscience des risques liés au BO (ce qui favorise ensuite l'implication des travailleurs dans le processus de changement envisagé)
- Travailler aux **différents niveaux de la communication interne** :
  - Au sein des équipes : veiller à développer un climat bienveillant entre collègues (communication transparente, dans le respect des avis divergents)
  - Viser la fluidité de la communication entre collègues, entre services, entre travailleurs et hiérarchie (coupler le changement avec un processus de décloisonnement de l'organisation du travail)
  - Disposer d'outils de partage d'informations mutualisés (ex Google drive pour que tout soit au même endroit)
- **Dégager du temps** pour ce processus de changement
  - Ne pas négliger le temps nécessaire pour mettre en œuvre les actions envisagées
  - Prévoir des moments de suivi (par exemple calendrier de réunions, mise en place d'un GT ou d'un comité de pilotage du changement...)

## EFFETS DE L'ACCOMPAGNEMENT SUR LE FONCTIONNEMENT ORGANISATIONNEL

**Baisse du taux d'absentéisme et du taux de burnout** dans les équipes (un tiers des répondants)

**Amélioration de l'ambiance de travail entre collègues** (60% des répondants)

- clarifier certains modes de fonctionnement entre collègues,
- améliorer la communication interpersonnelle et la gestion de conflits au sein des équipes de travail
- renforcer l'implication du personnel dans les projets, la motivation et la créativité.

**Développement d'une « culture » de la prévention primaire du burnout** (plus de 50% des répondants)

- développer un vocabulaire commun et des règles de fonctionnement qui protègent à la fois les individus et les équipes sur le lieu de travail. À ce titre, un apport plus « formatif » de l'accompagnateur externe permet de poser les bases communes nécessaires au travail ultérieur.
- mieux comprendre les déterminants du bien-être au travail en lien avec la prévention primaire du burnout, et mettre en lien ces facteurs avec leurs modes de fonctionnement actuels et à développer.
- pouvoir nommer les situations de burnout existant en interne, voire d'exprimer leur propre situation de malaise (première étape dans la prise en charge de la problématique de burnout et dans le processus d'amélioration du bien-être au travail). L'accompagnement a pu être l'occasion de légitimer une prise en charge organisationnelle de certaines situations problématiques, en s'accordant la possibilité de nommer une situation perçue comme un risque de burnout pour l'un ou l'autre collègue.