

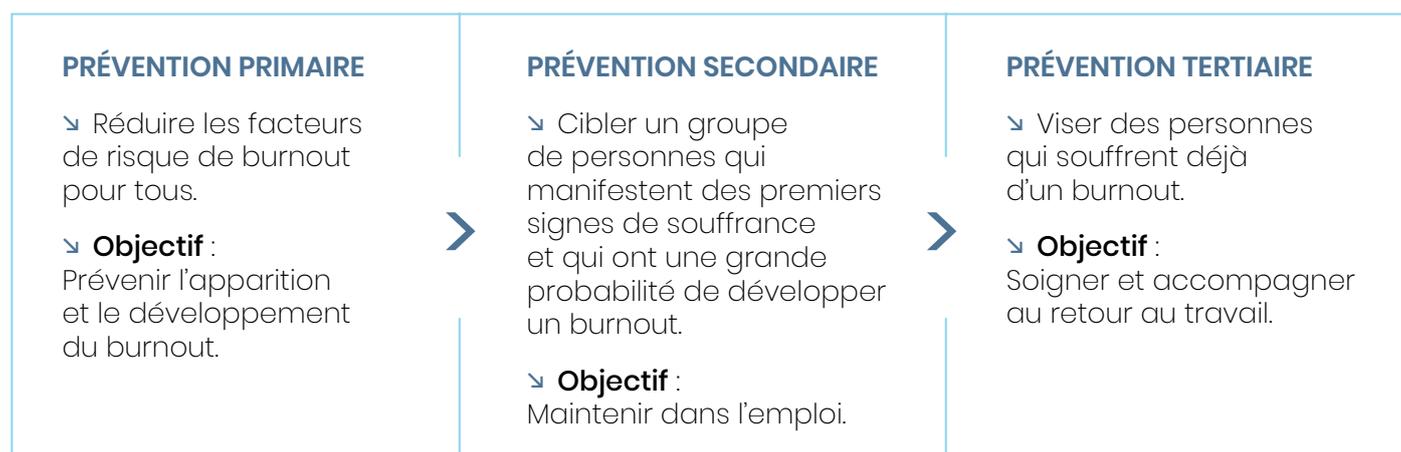
# 1.1

## 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).

<sup>11</sup> — 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 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](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.