

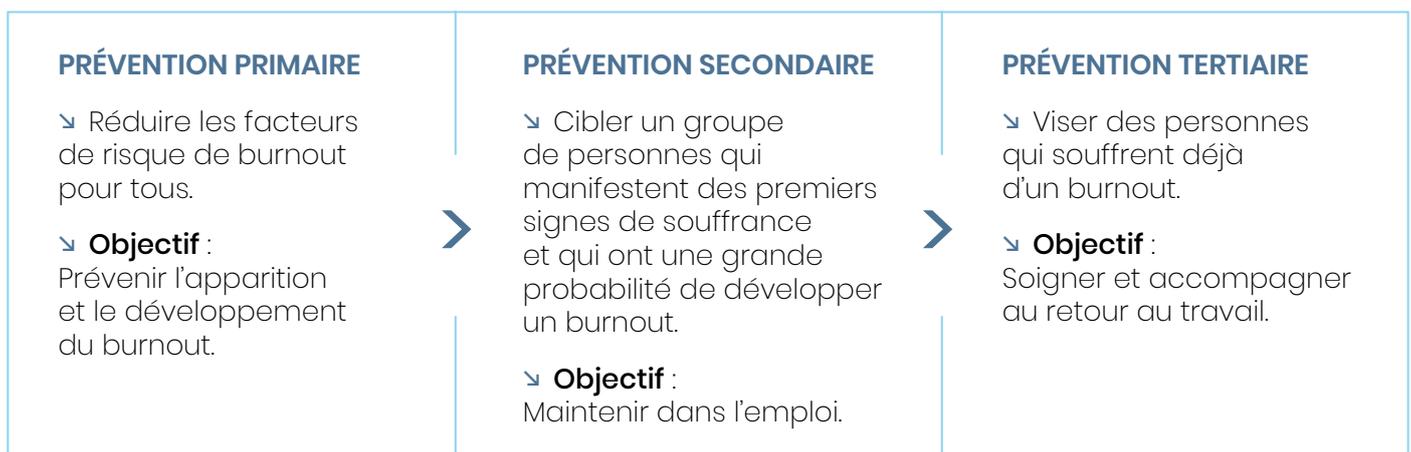
# 1.1

## 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)