

BOÎTE À OUTILS



PRÉVENTION DU BURNOUT

et des risques psychosociaux

Octobre 2023 — Projet RPS APEF

Rédaction principale par Harmony Glinne-Demaret
Avec l'appui d'un comité de relecture

TABLE DES MATIÈRES

0.	Introduction	03
	0 Prévention des risques psychosociaux et burnout	04

1.	1.1 Catégories de facteurs de risques liés à la prévention primaire du burnout	08
	1.2 Méthodologie pour l'accompagnement de la prévention primaire du burnout	14
	1.3 Comment détecter les signaux d'alerte de burnout ?	18

2.	2.1 Définir et/ou clarifier son projet institutionnel	22
-----------	---	----

3.	3.1 Disposer de modes de gouvernance clairs	25
	3.2 Définir le management participatif et ses risques associés	29
	3.3 Modalités de prise de décision et d'information en management participatif	32

4.	4.1 Description de fonction : Comment poser les balises de la fonction ?	35
	4.2 Mener un entretien de fonctionnement et d'évaluation	41
	4.3 Mettre en place des pratiques de réintégration après une longue absence	45
	4.4 Prioriser ses tâches	49
	4.5 Déléguer : Quelle marge de manœuvre pour l'équipe ?	51
	4.6 Mettre en place un processus d'accueil adéquat	54
	4.7 Rencontres individuelles avec la hiérarchie (feedback)	57

5.	5.1 Cycle de vie de l'organisation et développement de la culture organisationnelle	60
	5.2 Accompagner le changement organisationnel	64

INTRODUCTION

Répondant à un appel à projet du Conseil National du Travail (CNT) en 2018, l'APEF a lancé un projet de soutien à la prévention primaire du burnout durant l'année 2019 en partenariat avec l'ABBET et Competentia¹.

Ce projet a été renouvelé chaque année jusqu'en 2022. À partir de 2023, ce projet a été intégré au sein d'un projet global de Prévention des Risques Psychosociaux (RPS).

La « prévention primaire » est ici circonscrite par le CNT aux démarches collectives permettant d'éviter que le personnel ne soit absent pour cause de troubles psychosociaux en général, et de burnout en particulier. Ce projet comportait quatre volets :

1. Sensibilisations en amont et en aval des accompagnements
2. Accompagnements d'équipe sur site
3. Trois groupes de travail transversaux (entre institutions, entre opérateurs de formation² et entre partenaires sociaux des Fonds concernés³)
4. Rapport de recherche, faisant état des constats⁴ et propositions issus des groupes de travail transversaux

Les accompagnements d'équipe proposés aux institutions participantes ont pris la forme de formation-supervision, avec un tiers extérieur. Les groupes de travail transversaux ont quant à eux permis d'identifier des problématiques récurrentes et des pratiques à pérenniser dans le cadre de la prévention primaire du burnout. Pour plus de détails sur la méthodologie globale de ce projet, nous vous invitons à consulter les rapports de recherche « Soutien à la prévention primaire du burnout » disponibles sur le site de l'APEF.

Cette boîte à outils présente différentes fiches basées sur les rapports de recherche et les réflexions menées entre 2019 et 2022 par les groupes de travail. Les recommandations reprises dans les différents rapports de recherche ont été approfondies pour proposer ici des outils concrets de prévention primaire du burnout. La rédaction du document a été réalisée principalement par Harmony Glinne-Demaret, avec l'appui d'un comité de relecture composé de membres de l'ABBET, de l'APEF et des opérateurs de formation. Il est à noter que ces outils concernent le burnout, mais peuvent soutenir plus largement les démarches de prévention des risques psychosociaux.

Pour l'APEF — François Willemot, Responsable de projets

1 — ABBET asbl : Association Bruxelloise pour le Bien-Être au Travail - www.abbet.be / Competentia : www.competentia.be

2 — Fonds sociaux concernés : 304, 4S, ASSS, ISAJH, MAE.

3 — Opérateurs de formation : CEFORM, CERSO, CFSI, CFIP, Cites-Clinique du stress, FoRS Hénallux, PSDD

4 — Le CÉRIAS était chargé d'animer les groupes de travail transversaux et de rédiger les rapports



PRÉVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX ET 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 le phénomène de burnout et ses facteurs de risque principaux.

01. DÉFINITION DU BURNOUT

« Un sentiment de fatigue intense, de perte de contrôle et d'incapacité à aboutir à des résultats concrets au travail. »

— OMS

Depuis 2022, le burnout est officiellement reconnu comme un **phénomène** lié au travail dans le Classement international des maladies (CM-II) de l'OMS.

Le burnout est une pathologie liée au travail, dans lequel la personne ressent une fatigue extrême liée à un contexte professionnel stressant⁵, et qui perdure dans le temps. Elle survient chez des personnes qui ont souvent travaillé jusque-là sans problème apparent pendant une longue période. Il s'agit d'un processus dans lequel le corps et l'esprit tentent de tenir jusqu'au moment où, physiologiquement, le corps lâche, et ce, en raison d'une sur-adaptation dans la durée. Cet engrenage reste longtemps invisible, silencieux pour la personne qui le vit, même si l'entourage peut souvent remarquer certains signes inquiétants.

Le burnout semble être lié à une situation dans laquelle la personne doit faire face à une trop grande différence entre ses aspirations professionnelles, ses ambitions et sa vision d'un travail de qualité d'une part, et la réalité du travail vécue subjectivement d'autre part.

Le risque d'apparition de burnout se situe à l'intersection entre quatre dimensions interreliées :

➤ **La personne**

sa personnalité, son rapport au travail, ses attentes ...

➤ **Son environnement de travail direct**

où il peut y avoir un manque de moyens, de temps, de soutien collectif ...)

➤ **Le contexte professionnel**

dans lequel la personne entretient des relations de proximité avec d'autres (collègues, hiérarchie, bénéficiaires, partenaires).

➤ **Le contexte sociétal particulier**

dans lequel cette personne réalise son travail.

EN CONCLUSION

Le burnout est une fatigue due au fait « de trop faire » pour tenter de continuer à faire un travail qui a du sens, un travail de qualité tant pour l'individu, que pour l'organisation et les bénéficiaires.

Cette situation engendre plusieurs conséquences pour la personne :

- Elle ressent de l'épuisement de manière chronique
- Elle devient cynique
- Elle se sent de plus en plus inefficace au travail.

02. DIMENSIONS DU BURNOUT ET SYMPTÔMES

1980

Dès les années '80, le burnout est décrit comme un trouble de l'énergie caractérisé par trois dimensions (Maslach et Jackson, 1981) :

- **Un épuisement émotionnel et/ou mental** : la personne se sent complètement à bout, vidée de toute son énergie sans être capable d'en parler ;
- **Une dépersonnalisation** (ou déshumanisation de son rapport à l'autre) : la personne adopte une attitude distante et cynique vis-à-vis des autres personnes avec qui elle travaille (pour préserver le peu d'énergie qui lui reste) ;
- **Une dévalorisation de soi, de ses capacités personnelles** : la personne a le sentiment de ne plus être compétente dans son travail, de ne plus réaliser un travail de qualité tant vis-à-vis d'elle-même, que pour l'organisation et les bénéficiaires (dévalorisation de soi, culpabilité, démotivation avec présentéisme ou absentéisme) ;

2019

En 2019, cette définition a été affinée par Steffie Desart, Wilmar Schaufeli et Hans De Witte (KUL). Ces chercheurs avancent quatre symptômes principaux liés au burnout en tant qu'état :

- **Un épuisement physique et psychologique qui ne se résorbe pas avec du repos** : décrit comme une fatigue extrême et chronique par la personne concernée ;
- **Une perte de contrôle cognitif** caractérisée par des problèmes de mémoire, d'attention, de concentration et de performance qui sont dus à une perturbation du fonctionnement cognitif : ce qui engendre un sentiment d'inefficacité au travail ;
- **Une perte de contrôle émotionnel** caractérisée par des réactions émotionnelles exacerbées et une faible tolérance vis-à-vis d'autrui, pouvant être décrit comme du cynisme par l'entourage ;
- **Une distanciation mentale du travail** caractérisée par un retrait mental/physique : ceci est considéré comme un mécanisme de défense qui protège psychiquement et physiquement la personne afin de limiter sa souffrance et les symptômes qui l'accompagnent.

PRINCIPAUX SYMPTOMES⁶

Fatigue chronique, impossibilité de se détendre, perte de concentration, mémoire défaillante, nombreuses ruminations, indécision, diminution de la confiance en soi et en ses capacités au travail, procrastination, expression exacerbée des émotions (crises d'angoisse, de larme, de colère ...) liées au travail, tendance à être rapidement irritable.

SYMPTOMES SECONDAIRES

Humeur dépressive, expression d'une souffrance psychologique et des symptômes psychosomatiques tels que des maux de tête, insomnies, douleurs musculaires, cardiaques ...

Le burnout est à distinguer d'autres formes de malaise au travail, telles que, par exemple, les envies de changement, la démotivation, le stress au travail, l'insatisfaction (passagère ou durable), la fatigue ou la dépression.

Le burnout est également à distinguer du bore-out et du brown-out :

↳ **Le bore-out** est un épuisement professionnel caractérisé par l'ennui au travail, une répartition des tâches déficientes, des contradictions entre les compétences de la personne et les tâches qui lui sont assignées ;

↳ **Le brown-out** est caractérisé par une perte de sens pouvant être mise en lien avec des tâches répétitives ou absurdes, à des contradictions entre les valeurs de la personne et celles de son organisation.

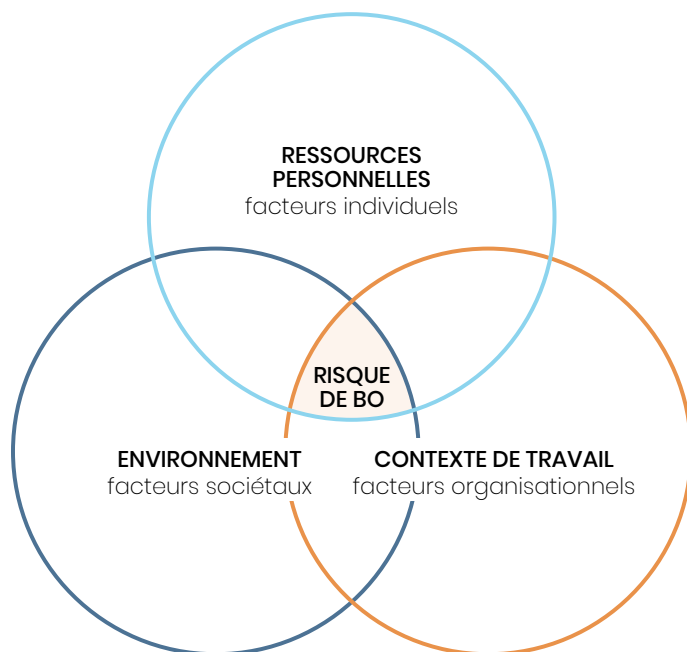
03. FACTEURS DE RISQUES DU BURNOUT

Dans le projet « Prévention primaire du burnout », le burnout a souvent été décrit dans les groupes de travail comme une situation d'épuisement liée à une **conjonction de facteurs de risques** qui se renforcent mutuellement. Il s'agit le plus souvent d'un ensemble de facteurs qui se répètent dans le temps et qui, par leur persistance, génèrent des phénomènes d'usure professionnelle.

Comme précisé dans le point 1, c'est l'interaction entre l'individu et son environnement de travail au sein même d'un contexte sociétal particulier qui permet d'expliquer le risque de burnout. Cette triple interaction fait émerger trois types de facteurs de risques, à savoir organisationnels, sociétaux et individuels.

Il est important de relever que chaque situation envisagée séparément engendre rarement des situations de burnout. C'est bien souvent l'accumulation de plusieurs risques qui génère une situation propice au burnout.

Deux individus au sein d'un même contexte sociétal et organisationnel ne développeront pas tous les deux un burnout, ni au même moment ni avec les mêmes symptômes.



En effet, l'interaction entre le contexte sociétal (culture du chiffre, rentabilité, digitalisation, augmentation de la charge administrative ...) et les contextes organisationnels néfastes (manque de moyens en termes de temps, de matériels, de ressources, de soutien collectif ...) engendre des situations de mal être psychiques et physiques de manière générale.

Toutefois, les dommages précis que développeront les individus peuvent différer d'un individu à l'autre (burnout, dépression, anxiété, insomnies, maladies cardio-vasculaires, consommation de substances ...). Ceux-ci peuvent également apparaître de façon différée dans le temps : deux personnes peuvent développer des dommages à des moments différents. En outre, la façon et le moment dont le mal être psychique et physique se manifeste dépend également des facteurs individuels (ressources personnelles des individus, soutien social et familial, milieu socio-économique, attentes dans le travail, expériences ...).

Mettre en place un plan de prévention du burnout qui aborde différents facteurs organisationnels est bénéfique pour tout le personnel de l'organisation car toute personne en situation de mal être au travail est susceptible de développer un burnout ou une autre problématique liée à un contexte organisationnel néfaste. La prévention primaire est la première action organisationnelle à mettre en place pour éviter ces situations de mal être au travail, qui peuvent entraîner des conséquences graves sur les individus, sur leur environnement personnel et professionnel et sur la société en général.

Les différentes fiches de cette boîte à outils proposent des pistes de prévention primaire du burnout, en amont de l'apparition de ces phénomènes au travail, afin de soutenir l'ensemble du personnel et d'améliorer leurs conditions de travail. Ces pistes peuvent toutefois s'avérer utiles lorsqu'un ou plusieurs cas de burnout sont déjà apparus dans l'organisation, ou plus largement pour toute réflexion autour de la prévention des risques psychosociaux dans le cadre du travail.

RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES

- Site fédéral « Je me sens bien au travail » – jemesensbienautravail.be
- Site de BeSWIC (Centre de connaissance belge sur le bien-être au travail) – beswic.be
- Burnout Assessment Tool (BAT) : Outil validé d'autoévaluation de détection du burnout. Questionnaire gratuit téléchargeable – burnoutassessmenttool.be
- Fiches BOBET concernant les RPS – apefasbl.org