

Présentation de la Boîte à Outils « *Prévention primaire du burnout* »

FRANÇOIS WILLEMOT

APEF

HARMONY GLINNE

UCLOUVAIN | EMPORIUM BUSINESS

harmony.glinne@lemporium.be

Plan

1. L'origine du projet
2. La Boite à Outils : *Usages et structure*
3. Structure d'une fiche-outil
4. Les différentes fiches-outils
5. La suite : le projet RPS

1- L'origine du projet

Le projet de Prévention des Risques Psychosociaux, c'est quoi ?



- Il s'inscrit comme projet transversal de l'APEF
- Il fait suite au projet de Prévention primaire du burn-out (2019-2022)
- Il s'est mis en place sur un appel à projet du SPF Emploi au début 2022
- Il s'adresse aux secteurs APEF :
 - Arts du spectacle (CP 304)
 - Etablissements et services d'éducation et d'hébergement (SCP 319.02)
 - Socio-culturel (SCP 329.02 et 03)
 - Aide sociale et soins de santé (CP 332) – MAE et ASSS

Objectifs du projet « Prévention primaire du BO » (2019-2022)

Prévention primaire : éviter les absences pour cause de troubles psychosociaux (en particulier burnout)

Approche collective dans l'organisation : collaboration entre acteurs concernés dans l'organisation (travailleurs, direction, organes de concertation...)

Projets-pilotes : tester une approche large de la prévention primaire du burnout dans un certain nombre d'entreprises.

Identifier les **dangers** au travail, principalement sur le plan de :

- *Le contenu du travail (fonction)*
- *L'organisation du travail*
- *Les relations interpersonnelles au travail*

Quatre volets de la démarche (2019-2022)

- **Sensibilisation** (1-2 fois par an)
- **Accompagnements d'équipe** sur le terrain (projet annuel)
- **Groupes de travail** transversaux (3 à 4 rencontres par an)
- **Rapport** : constats et propositions (une fois par an)

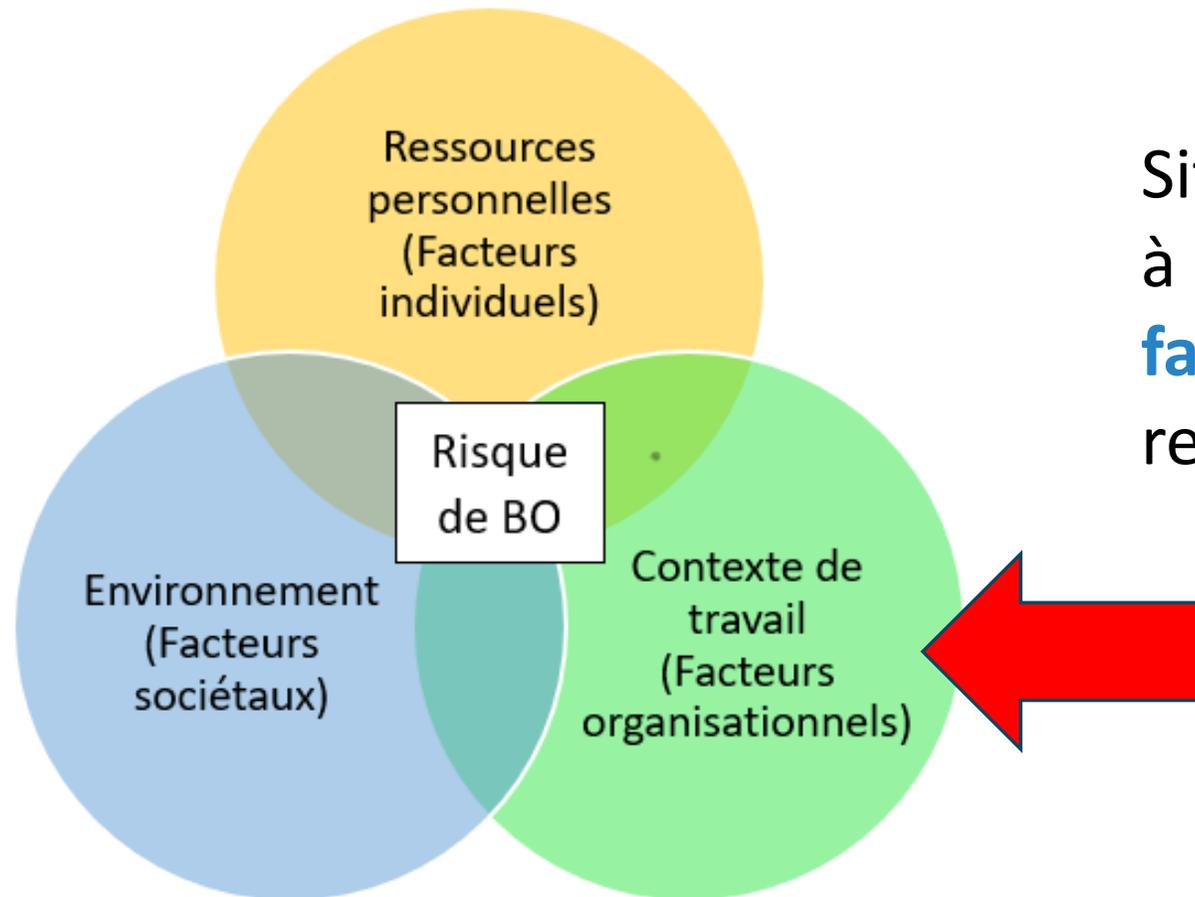
Rapport de recherche

- Faire la synthèse des constats et des propositions d'actions (issus des GT transversaux et opérateurs)
- Une fois par cycle annuel
- Accompagné par un comité d'accompagnement
- Fondements pour la rédaction de la Boîte à Outils « *Prévention du burnout et des risques psychosociaux* » (2023)

2- La Boite à Outils :

Usages et structure

Quelle situation de risque pour le burnout ?



Situation d'épuisement liée à une **conjonction de facteurs de risques** qui se renforcent mutuellement.

Une boîte à outils... Pour quels usages ?

- Pour accompagner la prévention primaire du burnout
 - « En amont » du problème
 - En intra-organisationnel
- Pour soutenir une réflexion organisationnelle **plus large**, par exemple :
 - *Structure et organigramme*
 - *Politique RH*
 - *Styles de management*
 - *Culture et identité organisationnelles*
 - ...

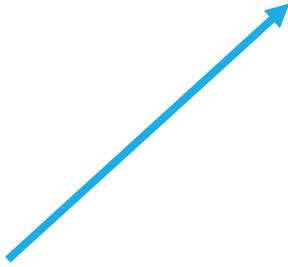
Une boîte à outils... Pour qui ?

Outil à destination de tous les acteurs et fonctions du bien-être au travail en interne :

- Membres du personnel
- Fonction de direction et RH
- Ligne hiérarchique
- Conseiller en prévention
- Personne de confiance
- Délégation syndicale
- ...

Objectif : Vision collective
et organisationnelle de la
prévention primaire du BO

Structure de la boite à outils



Introduction : Lien entre RPS et BO

0. *Introduction*
 - 0 Prévention des risques psychosociaux et burnout

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

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

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

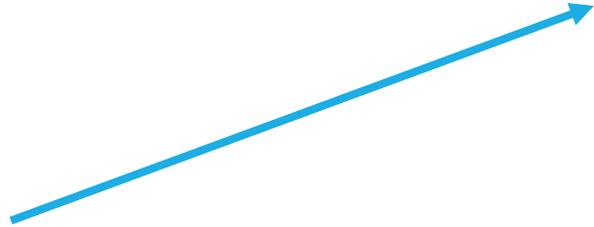
4.
 - 4.1 Description de fonction : Comment poser les balises de la fonction ?
 - 4.2 Mener un entretien de fonctionnement et d'évaluation
 - 4.3 Mettre en place des pratiques de réintégration après une longue absence
 - 4.4 Prioriser ses tâches
 - 4.5 Déléguer : Quelle marge de manœuvre pour l'équipe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

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

Structure de la boîte à outils

Méthodologie

- *Comment utiliser cette boîte à outils ?*
- *Comment construire un accompagnement pour la prévention primaire du BO ?*
- *Quels signaux d'alerte pour le BO ?*



0. *Introduction*
 - 0 Prévention des risques psychosociaux et burnout
1.
 - 1.1 Catégories de facteurs de risques liés à la prévention primaire du burnout
 - 1.2 Méthodologie pour l'accompagnement de la prévention primaire du burnout
 - 1.3 Comment détecter les signaux d'alerte de burnout ?
2.
 - 2.1 Définir et/ou clarifier son projet institutionnel
3.
 - 3.1 Disposer de modes de gouvernance clairs
 - 3.2 Définir le management participatif et ses risques associés
 - 3.3 Modalités de prise de décision et d'information en management participatif
4.
 - 4.1 Description de fonction : Comment poser les balises de la fonction ?
 - 4.2 Mener un entretien de fonctionnement et d'évaluation
 - 4.3 Mettre en place des pratiques de réintégration après une longue absence
 - 4.4 Prioriser ses tâches
 - 4.5 Déléguer : Quelle marge de manœuvre pour l'équipe ?
 - 4.6 Mettre en place un processus d'accueil adéquat
 - 4.7 Rencontres individuelles avec le manager (feedback)
5.
 - 5.1 Cycle de vie de l'organisation et développement de la culture organisationnelle
 - 5.2 Accompagner le changement organisationnel

Structure de la boite à outils

4 catégories de **facteurs de risque** au travail :

- Sens et Limites du travail
- Gouvernance et prise de décision
- Multitâche et gestion des compétences
- Culture et héritage institutionnels

0.	<i>Introduction</i> 0 Prévention des risques psychosociaux et burnout
1.	1.1 Catégories de facteurs de risques liés à la prévention primaire du burnout 1.2 Méthodologie pour l'accompagnement de la prévention primaire du burnout 1.3 Comment détecter les signaux d'alerte de burnout ?
2.	2.1 Définir et/ou clarifier son projet institutionnel
3.	3.1 Disposer de modes de gouvernance clairs 3.2 Définir le management participatif et ses risques associés 3.3 Modalités de prise de décision et d'information en management participatif
4.	4.1 Description de fonction : Comment poser les balises de la fonction ? 4.2 Mener un entretien de fonctionnement et d'évaluation 4.3 Mettre en place des pratiques de réintégration après une longue absence 4.4 Prioriser ses tâches 4.5 Déléguer : Quelle marge de manœuvre pour l'équipe ? 4.6 Mettre en place un processus d'accueil adéquat 4.7 Rencontres individuelles avec le manager (feedback)
5.	5.1 Cycle de vie de l'organisation et développement de la culture organisationnelle 5.2 Accompagner le changement organisationnel

2. Sens et limites

- Un travail qui fait « Sens »
- Savoir mettre ses limites

3. Gouvernance et prise de décision

- Management participatif
- Lieux/instances de décisions

4. Multi-tâches et gestion des compétences

- « Multi-casquettes »
- Politiques du personnel cohérentes

5. Culture et héritage institutionnels

- Pour que l'histoire de l'institution soit un levier et non un frein

3- Structure d'une fiche-outil

Structure d'une fiche-outil (Intro)

2.1

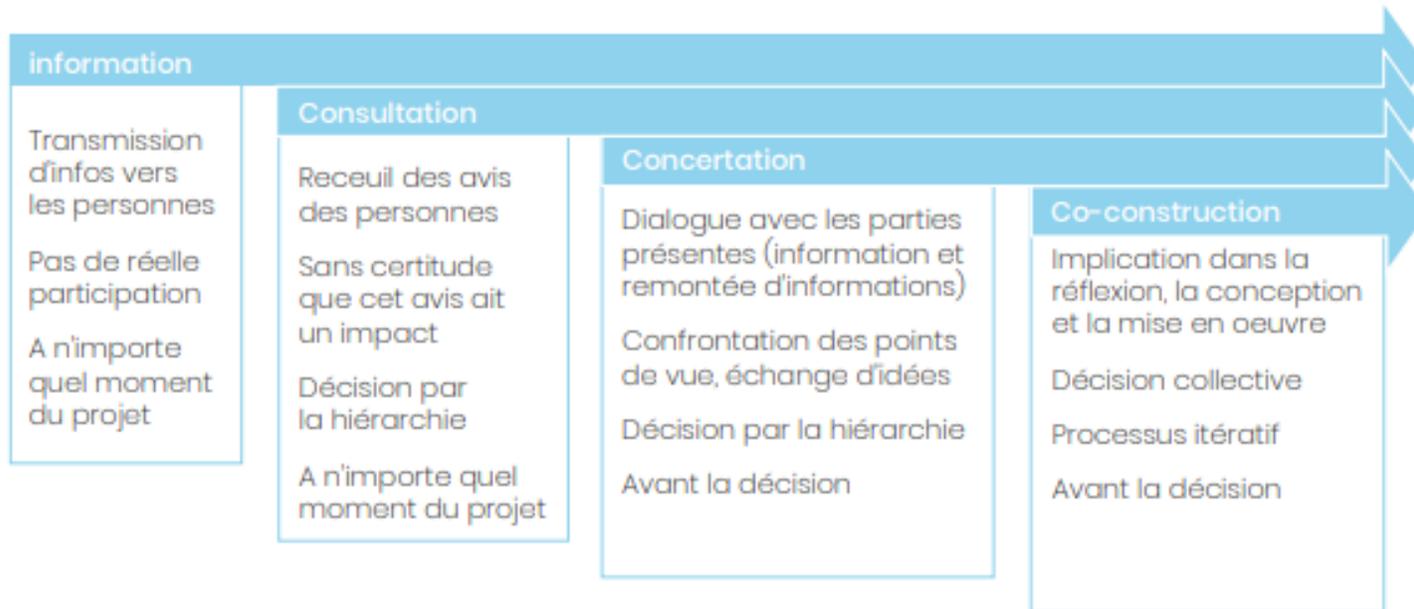
DÉFINIR ET/OU CLARIFIER SON PROJET INSTITUTIONNEL

- **Public concerné** : Hiérarchie, équipe
- **Objectif** : Définir les dimensions du projet institutionnel, en vue de poser un cadre commun pour le travail collectif.
- **Axe de prévention primaire** : Sens et limites.

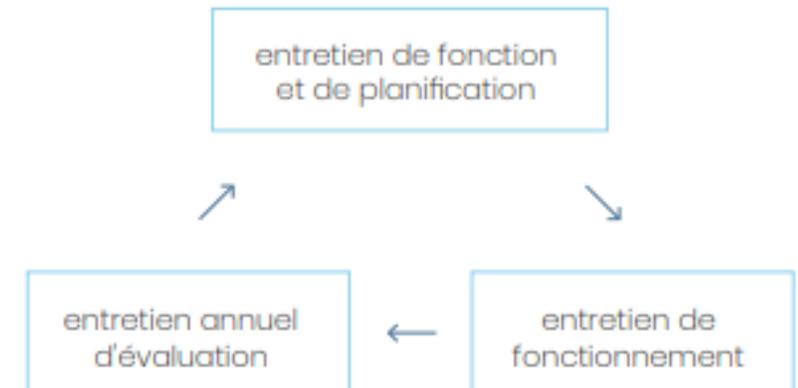
Structure d'une fiche-outil

Des définitions pour penser son organisation

NIVEAUX DE PARTICIPATION



Entretiens



Le cycle annuel de l'évaluation (Hosdey, 2010, p.75)

Structure d'une fiche-outil

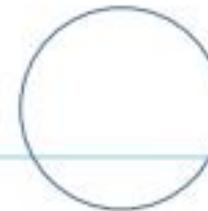
Des conseils pratiques

Pour rédiger une compétence :

1. Formuler la connaissance à traduire en commençant par : « être capable de »
2. Ajouter un verbe d'action
3. Spécifier avec un complément qui précise la nature de l'action
4. [Optionnel] Stipuler les éléments de contexte : bénéficiaires, lieux, moment ...
5. [Optionnel] Effacer le « être capable de »

QUELQUES CONSEILS :

- Utiliser des verbes d'action
- Placer les compétences par ordre décroissant d'importance
- Indiquer uniquement les compétences nécessaires à la **réussite** de la fonction (il est inutile d'être exhaustif)



Structure d'une fiche-outil

Des conseils pratiques

03. CHECK-LIST POUR METTRE EN PLACE UN MANAGEMENT PARTICIPATIF

- **Clarifier le cadre de la participation attendue :**
 - Quels sont les objectifs de la démarche ?
 - Quel est le niveau de participation attendue ?
 - Quelles sont les marges de manœuvre du projet ?
 - Quelles sont ses contraintes (financières, organisationnelles, juridiques ...) ?

- **Définir les modes de collaboration**
 - Quels sont les modes de décision (latitude décisionnelle et place de la hiérarchie) ?
 - Quels sont les canaux et le plan de communication ?
 - Quelles sont les modalités de régulation et d'amendement en cours de processus ?
 - Quelles sont les ressources financières utiles ?

- **Identifier les ressources nécessaires**
 - Quelles sont les ressources humaines nécessaires ?
 - Quelles sont les besoins en compétences internes/externes ?
 - Existe-t-il d'autres lieux de concertation ?

- **Préciser le contexte de la participation :**
 - Quels sont les liens avec d'autres instances de décision ?
 - Qui prendra finalement la décision ?
 - Evaluer la pertinence du processus participatif
 - Un mode de fonctionnement participatif est-il le choix le plus approprié par rapport à la décision à prendre ?
 - Veillez à éviter les dérives : « faux participatif » et « trop participatif »

Structure d'une fiche-outil

Des canevas à remplir

Matrice « Qui fait ? Qui suit ? »

Action	Qui ?	Quand ?	Qui suit ?	Qui évalue ?
Indiquer une action par ligne du tableau	Personne en charge de la mise en œuvre Elle peut agir seule ou en impulsant la réalisation de l'action par une équipe	Date d'échéance de la réalisation de l'action	Personne qui s'assure que l'action est bien mise en œuvre en respectant l'échéance fixée	Date, processus de l'évaluation et indicateurs permettant de la réaliser

Ce tableau constitue un plan d'action efficace pour le suivi des projets.

Tableau adapté de : Messina J.-C. et de Sousa Cardoso C., (2019), 121 Outils pour développer le collaboratif, Paris : Eyrolles, pp 148-149

Structure d'une fiche-outil

Des canevas à remplir

Description de fonction

Logo	Profil de fonction de :	
Missions	↳ Relations d'être : ↳ Responsabilités principales :	
Activités principales ↳ ↳	Situation dans l'organisation : ↳ Organigramme : ↳ Réseau : ↳ Positionnement :	Compétences requises ↳ ↳
Activités occasionnelles ↳ ↳	Responsabilités et autonomie : ↳ ↳	Profil d'entrée ↳ Diplôme et certifications : ↳ Expérience professionnelle : ↳ Connaissances particulières :
Contexte spécifique :		

Structure d'une fiche-outil (Fin)

LIEN AVEC AUTRES FICHES-OUTILS

‣ *Fiche 31.* Disposer de modes de gouvernance clairs

RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES

- Lenhardt V. et Bernard P., (2009), L'intelligence collective en action, Ed. Village Mondial
- TONNELE A., (2011), « Vision », In 65 outils pour accompagner le changement individuel et collectif, Paris : Eyrolles, pp.342-348.
- Vidéo – Lenhardt V, La vision partagée – <https://youtu.be/igynalAbZiU>

4- Les différentes fiches-outils

Axe de prévention

« Sens et limites »

2.1 Définir et/ou clarifier son projet institutionnel

- ✓ *Vision organisationnelle : Mission / Ambition / Valeurs / Axes prioritaires / Projets*
- ✓ *Processus de construction de la vision*

Axe de prévention

« Gouvernance et prise de décision »

3.1 Disposer de modes de gouvernance clairs

Types de management de l'OA / Importance du principe de subsidiarité

3.2 Définir le management participatif et ses risques associés

Continuum / Dérives / Check-list

3.3 Modalités de prise de décision et d'information en management participatif

Matrice « Qui fait ? Qui suit ? » / Matrice RACI

Axe de prévention

« Multi-tâches et gestion des compétences »

4.1 **Description de fonction** : Comment poser les balises de la fonction ?

4.2 Mener un **entretien** de fonctionnement et d'évaluation

4.3 Mettre en place des pratiques de **réintégration** après une longue absence

4.4 **Prioriser** ses tâches

4.5 **Déléguer** : Quelle marge de manœuvre pour l'équipe ?

4.6 Mettre en place un **processus d'accueil** adéquat

4.7 Rencontres individuelles avec le manager (**feedback**)

Axe de prévention

« Culture et héritage institutionnels »

5.1 Cycle de vie de l'organisation et développement de la culture organisationnelle

Cycle de vie / paradigme culturel / Outil : Ligne d'expérience professionnelle et organisationnelle

5.2 Accompagner le changement organisationnel

Notions de conduite du changement / Accompagnement du changement dans les équipes

Où trouver la Boîte à Outils ?

Diffusion via le site de l'APEF :

<https://apefasbl.org/lapef/actions-en-partenariats/projets-rps/la-boite-a-outils-sur-la-prevention-primaire-du-burn-out>

- Téléchargement
- Exemplaires papier : formulaire de demande en ligne

Et pour la suite...

Volonté de prolonger la réflexion (et l'ajout de fiches-outils) via le projet « Prévention des RPS » actuellement en cours

5. La suite : le projet RPS

Projet RPS = Quatre actions

- Dans toute la Belgique francophone
- Tout au long de l'année 2024
- Pour s'adapter à tous les secteurs et aux différents besoins



Les accompagnements collectifs



12 formats d'accompagnements collectifs
(introduction des demandes jusque fin 2024)

7 opérateurs qualifiés

Partout en Belgique francophone

De courte ou longue durée selon les besoins de l'institution

Ces accompagnements sont **personnalisés et sur-mesure**, et consistent à évaluer les risques dans l'organisation, identifier les problèmes, ouvrir la discussion entre les membres de l'équipe, et **trouver des solutions adaptées, afin de surmonter ensemble les difficultés rencontrées.**

Offres des accompagnements collectifs

<i>Accompagnement 1 :</i>	Accompagnement collectif d'une équipe	Cohezio
<i>Accompagnement 2 :</i>	Accompagnement d'institutions et d'équipes à la prévention primaire du burn-out	Ceform
<i>Accompagnement 3 :</i>	Comprendre le burn-out pour agir sur ses déterminants individuels et organisationnels	PSDD
<i>Accompagnement 4 :</i>	Construire la « Boîte à outils » de l'équipe pour prévenir l'agressivité des bénéficiaires (jeunes et familles)	Ceform
<i>Accompagnement 5 :</i>	De la prévention à la transformation des risques psychosociaux en opportunités	CeRSO
<i>Accompagnement 6 :</i>	Et si nous décidions ensemble ? Prendre des décisions en équipe ou collectivement – Processus et méthodes	Ceform
<i>Accompagnement 7 :</i>	Gérer l'incertitude liée à un contexte de changement d'équipe	CeRSO
<i>Accompagnement 8 :</i>	Prévention primaire du burn-out : Accompagnement d'équipe	CFIP
<i>Accompagnement 9 :</i>	Prévention primaire du burn-out : De la responsabilité individuelle à la responsabilité collective	CFSI
<i>Accompagnement 10 :</i>	Quelles clés pour accompagner la prévention primaire du burn-out ?	Henallux
<i>Accompagnement 11 :</i>	Réaliser un plan d'actions concrètes et spécifiques dans la perspective du bien-être et de la gestion des RPS au travail	PSDD
<i>Accompagnement 12 :</i>	Repérer les facteurs de risque organisationnels du burn-out et les transformer en défi d'équipe	CeRSO

Recherche-Action/Diffusion outils

Organisation de focus group avec des personnes issues:

- des institutions participant aux actions
- des opérateurs menant les actions
- des secteurs concernés à propos de thèmes identifiés par les partenaires sociaux sectoriels

Identification des principales problématiques concernant les risques psychosociaux ainsi que des mesures de prévention

Diffusion des résultats sous forme d'outils de prévention



Merci de votre
attention !