



# Soutien à la prévention primaire du Burnout

## Rapport de la recherche-action 2019

Décembre 2019



Harmony GLINNE-DEMARET  
CERIAS  
[harmony.glinne@mias-lln-namur.be](mailto:harmony.glinne@mias-lln-namur.be)

## Table des matières

Introduction.....	3
I. Méthodologie de la recherche .....	5
1. Actions de sensibilisation .....	5
2. Accompagnements d'équipes .....	5
3. Groupes de travail .....	6
4. Rapport.....	7
II. Les risques au travail dans la prévention du burnout .....	8
1. Sens, culture et valeurs .....	9
2. Gouvernance et prise de décision .....	11
3. Multitâches.....	16
4. Gestion des compétences .....	18
5. Communication interne .....	19
6. Un travail en interaction constante avec d'autres .....	20
7. Conditions matérielles et environnementales .....	24
III. Pistes de prévention et bonnes pratiques à pérenniser .....	26
<b>A- AU NIVEAU INDIVIDUEL.....</b>	<b>26</b>
<b>B- AU NIVEAU DE L'ÉQUIPE .....</b>	<b>27</b>
<i>B1. Assumer une responsabilité collective face aux signes précurseurs de burnout.....</i>	<i>27</i>
<i>B2. Disposer de moments d'échange entre collègues .....</i>	<i>28</i>
<i>B3. Le rôle central des fonctions d'encadrement.....</i>	<i>29</i>
<b>C- AU NIVEAU ORGANISATIONNEL.....</b>	<b>30</b>
<i>C1. Faire de la prévention primaire du burnout l'une des priorités organisationnelles.....</i>	<i>30</i>
<i>C2. Clarifier le « projet institutionnel » et les principes de gouvernance .....</i>	<i>31</i>
<i>C3. Structurer la gestion des ressources humaines .....</i>	<i>32</i>
<i>C4. Développer une gestion stratégique du turn-over .....</i>	<i>33</i>
<i>C5. Favoriser l'échange et le partage d'informations à tous les niveaux de l'organisation .....</i>	<i>34</i>
<i>C6. Soutenir la gestion du changement organisationnel .....</i>	<i>35</i>
<b>D- AU NIVEAU SECTORIEL .....</b>	<b>35</b>
<b>E- AU NIVEAU POLITIQUE.....</b>	<b>36</b>
IV. Conclusion : Quelques recommandations.....	37
Bibliographie.....	39
Annexes .....	40
<b>Composition des GT transversaux.....</b>	<b>41</b>

## Introduction

Une enquête publiée début novembre 2019 dans L’Echo précise que « 18% des salariés belges sont en risque d’épuisement. » Ce Baromètre de l’épuisement 2019<sup>1</sup> précise également que 65% des salariés se plaignent de directives de travail contradictoires génératrices de stress, ainsi que la charge de travail constitue le deuxième facteur de stress le plus cité (62% des personnes interrogées). Dans la littérature professionnelle comme dans le quotidien de travail, le terme « burnout » est largement utilisé pour décrire des réalités multiples relatives à cette charge de travail génératrice de tensions et de stress professionnel. Avant de préciser les facteurs de risques du burnout en contexte de travail, il convient donc de préciser ce que recouvre ce terme dans le cadre de ce rapport.

Il est tout d’abord essentiel de distinguer le burnout de la dépression et du stress ressenti dans le cadre du travail<sup>2</sup>. Le rapport de recherche sur le burnout en Belgique (2012-2013) présentait plusieurs différences majeures entre ces états.

Dépression	Burnout
Epuisement émotionnel et humeur dysphorique.	Epuisement émotionnel et humeur dysphorique.
Etendue à tous les aspects de la vie.	Lié spécifiquement au travail.
Caractérisée par une perte du goût des choses et de la vie.	Conservation du goût des choses dans les aspects de la vie autres que le travail.
Plus faible estime de soi, défaitisme, moins grande vitalité.	Estime de soi et réalisme plus grands, vitalité plus forte que pour la dépression.
Des antécédents de dépression peuvent faciliter le burnout.	Le burnout peut s’aggraver en période de dépression.

Stress	Burnout
Conséquence directe de stressseurs professionnels. Le sens du travail n’est pas central.	Rôle important du sens du travail dans l’apparition du syndrome.
Est passager ou chronique.	Est la conséquence d’une exposition à un stress persistant de longue durée.
Peut toucher tout type de travailleur.	Touche avant tout les personnes qui accordent beaucoup d’importance à leur travail.
N’est pas forcément accompagné d’attitudes négatives envers autrui.	Attitudes et comportements négatifs envers les collègues, clients, patients, etc. Cynisme.

<sup>1</sup> Le Baromètre de l’épuisement 2019 a été réalisé par Bright Link auprès de 5.000 salariés, sur base d’un questionnaire (« Preventing Burnout Test Entreprise ») conçu par l’UCLouvain.

<sup>2</sup> Cette partie est basée sur la présentation réalisée par l’ABBET durant la séance de présentation du projet (janvier 2019).

Ainsi, le burnout est un phénomène lié principalement au contexte professionnel, qui est à mettre en lien avec le sens accordé à son travail, et qui perdure dans le temps. Le burnout comprend trois dimensions interreliées (Maslach et Jackson, 1981) :

- Un épuisement émotionnel (fatigue, être vidé, incapacité à en parler)
- Une déshumanisation de la relation à l'autre (sècheresse relationnelle, cynisme)
- Un sentiment d'échec professionnel ou diminution de l'accomplissement personnel (dévalorisation de soi, culpabilité, démotivation avec présentéisme ou absentéisme)

Le burnout semble être lié à une situation dans laquelle le travailleur doit faire face à une différence entre les intentions visées et la réalité du travail vécue subjectivement. Il apparaît lorsque le travailleur est porteur d'un « idéal » ou d'attentes très fortes qui ne correspondent pas à sa réalité quotidienne au travail. Cette situation, qui semble apparaître souvent chez les individus impliqués professionnellement auprès d'autrui, engendre plusieurs conséquences :

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

Le plus souvent associé à la présence de conditions de travail délétères, le burnout n'est qu'une des formes que peut prendre le malaise au travail. Les autres formes de malaise qui se manifestent chez les travailleurs sont entre autres les envies de changement, la démotivation, le stress au travail, l'insatisfaction (passagère ou durable), la fatigue ou la dépression.

Différents facteurs de risques peuvent être mis en lien avec l'apparition de burnout. Sans vouloir en donner une liste exhaustive, on peut citer à titre d'exemples :

- La surcharge de travail (quantitatif et qualitatif)
- Le conflit de rôles et l'ambiguïté de rôle
- Le manque de contrôle (priorités, façon de faire, décision)
- Des récompenses insuffisantes (salaires, sécurité, estime)
- La rupture de la communauté et absence de soutien social
- L'absence d'équité, manque de réciprocité
- Les conflits de valeurs

Ce rapport vise à approfondir les facteurs de risque lié au burnout au sein des organisations, pour proposer dans un second temps des pratiques et actions favorisant la prévention primaire du burnout. L'ensemble des données présentées ici ont été récoltées dans le cadre d'une recherche-action, articulée à des accompagnements d'équipe de travail sur le terrain.

S'inscrivant dans le cadre plus large du dispositif d'accompagnement et de soutien à la prévention primaire du burnout dans les organisations du non-marchand, ce rapport a pour objectif de relater les réflexions des participants dans les groupes de travail, autour de la thématique de la prévention primaire du burnout. À ce titre, il n'a aucune prétention d'exhaustivité.

Afin de respecter l'anonymat des participants et de leurs organisations, toutes les verbatim proposés dans le texte ont été mis au masculin. De plus, il est à noter que, sauf mention contraire explicitement précisée dans le texte, le terme « travailleur » renvoie ici à tout type de travailleur salarié de l'organisation, qu'il s'agisse des travailleurs de terrain comme ceux de la ligne hiérarchique (direction, coordination, etc.).

## I. Méthodologie de la recherche

Répondant à un appel à projet du Conseil National du Travail (CNT) en 2018, l'APEF et l'ABBET ont commandité le CERIAS pour accompagner la réflexion autour d'un projet spécifique de soutien à la prévention primaire du burnout durant l'année 2019. La « *prévention primaire* » est ici circonscrite par le CNT aux démarches permettant d'éviter que les travailleurs ne soient absents pour cause de troubles psychosociaux en général, et de burnout en particulier.

Ce projet comportait quatre volets :

- 1- **Sensibilisations** en amont et en aval (janvier et décembre 2019)
- 2- **Accompagnements d'équipe** in situ (entre mars et septembre 2019)
- 3- **Groupes de travail** transversaux (3 mai, 14 juin et 11 octobre 2019)
- 4- **Rapport** : constats et propositions (diffusé en décembre 2019)

Tout au long du processus, un comité d'accompagnement a validé les étapes-clés du processus. Ce comité était composé de représentants de l'APEF, de l'ABBET, de Competentia, du CERIAS ainsi que des Fonds sociaux. Deux rencontres ont été organisées avec les représentants des Fonds (septembre et novembre 2019).

### 1. Actions de sensibilisation

Deux moments de sensibilisation à la prévention primaire du burnout ont été organisés à destination des organisations de terrain. Chaque moment (janvier et décembre) a été dédoublé entre Bruxelles et la Wallonie (Namur) afin de permettre au maximum d'associations d'y participer.

La rencontre de janvier avait pour objectif de présenter le projet dans son ensemble, mais aussi de spécifier les contours de la prévention primaire du burnout en contexte professionnel.

La rencontre de décembre visait à présenter les résultats du rapport final, synthèse des échanges des différents groupes de travail.

### 2. Accompagnements d'équipes

Suite à la première réunion de janvier 2019, les associations intéressées par le projet ont été invitées à soumettre un dossier de candidature. L'accompagnement n'était ouvert qu'aux structures comptant minimum 6 travailleurs. La phase de sélection des participants a été menée par l'APEF, l'ABBET et Competentia. Vingt organisations ont été retenues pour l'accompagnement, réparties comme suit :

- 10 organisations de la SCP319.02
- 7 organisations de la CP 332
- 3 organisations de la SCP329.02

Chacune de ces associations a bénéficié d'un accompagnement par un intervenant extérieur, pour une durée totale ne pouvant excéder 30 heures. Chaque association devait choisir leur intervenant parmi un panel de quatre opérateurs de formation présélectionnés par l'APEF pour leur expérience dans le domaine de la prévention primaire du burnout, à savoir le CERSO, le CFIP, le Groupe « Institutions » du Centre Chapelle-aux-Champs et PSDD.

### 3. Groupes de travail

Deux types de groupes de travail ont été organisés en parallèle : deux groupes à destination des associations bénéficiant d'un accompagnement et un groupe composé des opérateurs de formation.

#### ➤ **Groupe de travail à destination des associations**

Ces groupes étaient composés de représentants des associations bénéficiant d'un accompagnement dans le cadre de ce projet. Étant donné le nombre d'associations accompagnées, deux groupes ont été composés : l'un reprenant uniquement les associations de la SCP319.02, et l'autre comprenant les associations issues des CP 332 et SCP329.02.

Les participants des groupes n'étaient pas nécessairement les directions des associations. En effet, les principaux critères de sélection du/de la représentant.e était qu'il ou elle participe au processus d'accompagnement, et qu'il soit validé collectivement par le groupe bénéficiant de l'accompagnement en interne. Les groupes étaient donc composés à la fois de directions, de chefs de groupe ou d'équipe, de conseiller en prévention, de travailleurs de terrain (éducateur, puéricultrice, assistant social, psychologue), de personnes de confiance (cf. annexe - Composition des GT transversaux). La diversité des profils a été respectée au sein des groupes. Si cette démarche devait être reproduite, il conviendrait à nouveau d'être attentif aux profils des personnes participant aux GT, afin de favoriser l'hétérogénéité des points de vue.

L'objectif de ces groupes était double. D'une part, il s'agissait de proposer un temps d'échange entre institutions de secteurs différents, aux prises avec la problématique de la prévention primaire du burnout. D'autre part, les échanges au sein du groupe avaient pour objectif de récolter des données concernant la prévention primaire du burnout, en vue de la rédaction du rapport de synthèse.

Les groupes se sont réunis à trois reprises, en vue de suivre le cheminement des différents accompagnements au sein des associations participantes :

- Séance 1 : Partager autour des problématiques traitées par chaque association lors de l'accompagnement ;
- Séance 2 : Rassembler des récits autour de la prévention primaire du burnout (enjeux, bonnes pratiques, premières pistes d'outils,...) ;
- Séance 3 : Synthétiser les apports de l'accompagnement d'équipe et les bonnes pratiques (ou outils) mis en lumière durant les accompagnements.

#### ➤ **Groupe de travail des opérateurs de formation**

Ce groupe de travail était composé des intervenants dans les associations participant au projet.

Trois objectifs étaient visés :

- Proposer un temps d'échange et de partage entre opérateurs, autour de l'accompagnement
- Mettre en discussion les données récoltées dans les groupes de travail avec les associations, à partir du regard « transversal » des opérateurs de formation
- Récolter des données concernant la prévention primaire du burnout, en vue de la recherche

Lors des discussions, des règles de déontologie et de confidentialité ont été mises en place afin de respecter l'anonymat des structures accompagnées. Lorsque des situations de travail étaient évoquées, aucun nom d'association n'était précisé.

## 4. Rapport

La démarche de recherche visait à :

- 1- Rassembler des constats de terrain ;
- 2- Synthétiser les pistes de bonnes pratiques et/ou d'outils ;
- 3- Proposer des recommandations issues des groupes de travail.

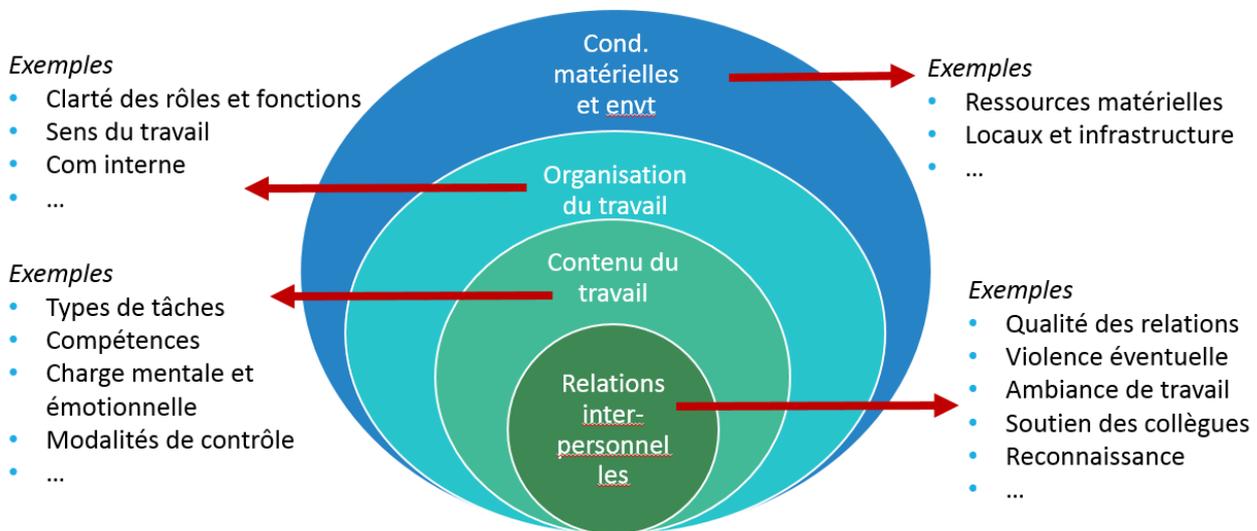
concernant la prévention primaire du burnout dans les organisations participantes au processus d'accompagnement. Le rapport de cette recherche a pour objectif de faire état des constats et pistes issus du terrain, et recueillis dans les différents groupes de travail.

La même chercheuse a accompagné le processus tout au long du dispositif (de janvier à décembre 2019), a co-animé les différents groupes de travail avec l'ABBET et a rédigé le rapport final. Ce rapport a été présenté au comité de pilotage (y compris les Fonds) en novembre 2019, puis à l'ensemble du secteur en décembre 2019.

Les données présentées dans ce rapport sont issues des groupes de travail (associations et opérateurs de formation), et des discussions avec le comité de pilotage.

## II. Les risques au travail dans la prévention du burnout

Les constats issus des groupes de travail font état de risques liés à la prévention du burnout concernant différentes dimensions du travail. Le schéma ci-dessous est adapté des cinq catégories de risques psychosociaux (RPS) au travail.

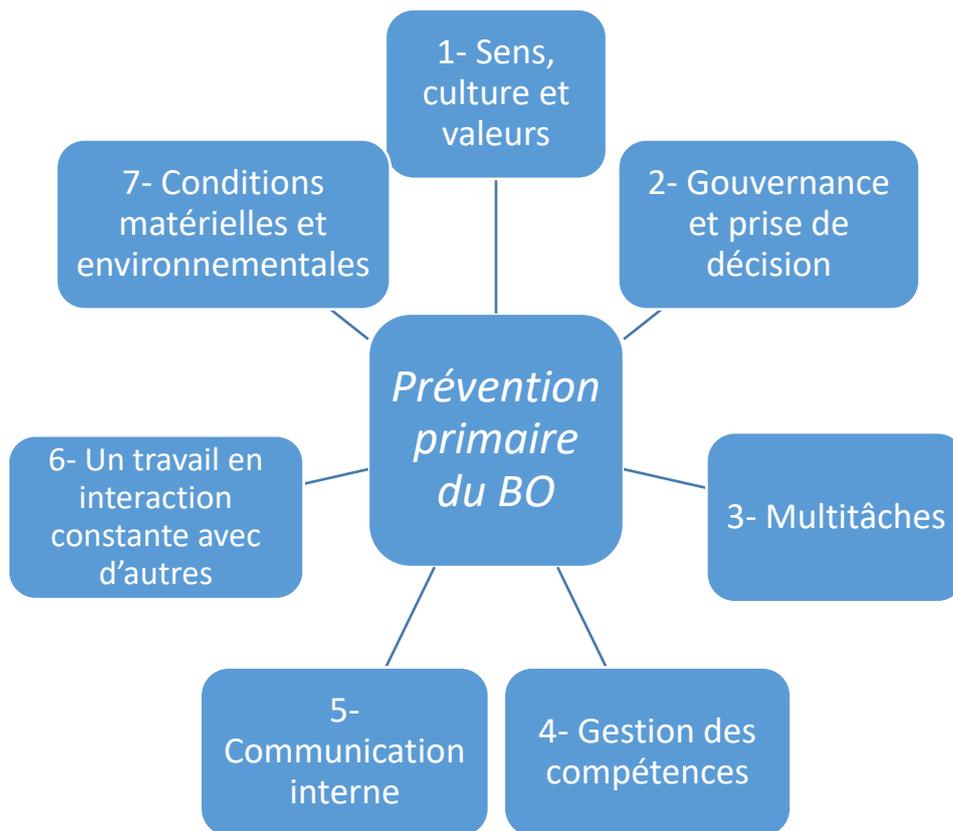


Dans un premier temps, les quatre catégories présentes dans le schéma ont guidé l'analyse des données issues des groupes de travail, sans pour autant permettre de traduire la complexité des situations rencontrées. En effet, un même élément relevé comme un risque pour les participants pouvait concerner plusieurs dimensions simultanément. Les constats ont donc été classés en thématiques liées au contexte de travail. Ces thématiques ont émergé de l'analyse comme autant de types de risques jouant un rôle dans la prévention primaire du burnout. La suite du rapport est structurée selon les sept thématiques proposées. Le lecteur notera que, pour chaque thématique, des liens peuvent être établis avec au minimum les trois premières catégories de RPS.

Pour chacune des sept thématiques, différentes situations génératrices de tensions pour les travailleurs sont pointées. 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 chez certains travailleurs, qui se trouvent à un moment donné dans l'incapacité de mobiliser des ressources suffisantes pour y faire face.

Enfin, ce rapport n'a pas vocation d'exhaustivité. Il n'a pas pour vocation de présenter de manière extensive l'ensemble des facteurs de risque liés au burnout, mais plutôt de faire état des réflexions portées par les acteurs impliqués dans les accompagnements d'équipe. A ce titre, le rapport se base sur les propos recueillis dans les groupes de travail transversaux (interinstitutionnels) et les rencontres entre opérateurs de formation (ayant accompagné les équipes de terrain).

Après une présentation des situations problématiques, quelques besoins présents dans les discours des participants sont relevés, comme des indices pouvant amener des pistes de réflexion et/ou d'action.



## 1. Sens, culture et valeurs

Les participants relèvent d'abord qu'ils se sentent mis en difficulté lorsque **le travail n'a pas (ou plus) de Sens**. Le terme « Sens » est à considérer dans sa double dimension, à la fois comme porteur de signification et comme orientation du travail vers une direction donnée. L'absence de **vision commune** acceptée et partagée dans l'organisation rend difficile la mobilisation de l'ensemble des travailleurs vers un même but. Ainsi, la « Vision » décrit la raison d'être, la finalité de l'organisation. Bien définie, cette vision permettrait de fédérer les travailleurs autour d'objectifs communs, créant un sentiment d'appartenance et proposant un horizon à atteindre tous ensemble. On associe souvent la « vision » à une (ou plusieurs) « mission(s) » que remplit l'organisation auprès de ses bénéficiaires.

De même, la **culture organisationnelle**, en tant que système de valeurs partagées, est pointée par les participants comme un outil de fédération des travailleurs autour d'une vision commune. Elle clarifie à certains égards quelles sont les pratiques de travail acceptées ou valorisées, et celles qui ne peuvent être tolérées.

*« Ce changement de culture [passage d'une approche familiale à une institution professionnelle] a été expliqué aux équipes. Les travailleurs demandent d'apporter du changement, moi en tant que directeur je dois casser les « jeux » pour faire évoluer les choses. L'important c'est d'en discuter. Pour professionnaliser les pratiques, je dois changer la culture. Parfois je vois que les règles vont contre la manière habituelle de fonctionner. Dans ce cas-là, je ne sanctionne pas mais j'essaie d'expliquer. Dans un changement, l'important c'est d'expliquer le sens, pour fédérer les équipes. » (Direction, Secteur Handicap)*

Un changement de direction impulse souvent un **changement de culture** (et donc de Sens pour le projet institutionnel) mais aussi des changements organisationnels (dans les pratiques) qu'il convient d'accompagner. Ces changements peuvent être imposés par la ligne hiérarchique (voire les instances externes, telles que les pouvoirs subsidiants) ou négociés collectivement avec l'ensemble des travailleurs. Dans ce deuxième cas, les changements seront bien souvent mieux compris et acceptés par les travailleurs concernés.

*« Le changement n'est pas pensé de manière plus globale, pour toute l'institution. L'équipe n'a rien à dire sur les changements. Il n'y a pas de proposition, c'est imposé. »* (Educateur, Secteur Handicap)

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), cela place le travailleur en tension. Les participants pointent l'importance de cette **cohérence organisationnelle entre Sens, valeurs et stratégie**, qui se donne à voir dans les actions du quotidien.

*« Une direction est là pour diriger. Cela signifie avoir une vision prospective, avoir son discours propre, ses stratégies, qui parfois s'éloignent considérablement du discours qui est dit aux personnes de terrain. »* (Educateur, Secteur du Handicap)

À certains égards, les participants pointent la difficulté à garder un sens au travail lorsque **l'efficacité (voire la rentabilité) prend le pas sur une vision plus globale du travail** (y compris les efforts réalisés sans résultats directement visibles et/ou quantifiables). Ceci est particulièrement vrai pour le travail en lien avec des acteurs externes (tels que les mandants ou les pouvoirs subsidiants). C'est pourquoi ce risque sera également abordé dans le point 6. De plus, l'opposition qui peut apparaître entre les exigences d'efficacité pesant sur le travail de terrain et la volonté de fournir un travail de qualité auprès de l'utilisateur engendre alors certains **conflits éthiques** chez les travailleurs.

Le phénomène du **turnover** des travailleurs a été nommé par certains participants la « *gestion de la danse* » des équipes ». Cette problématique constitue un réel problème dans la dynamique d'équipe (comment impliquer des personnes avec un statut instable ?) tout autant que pour la personne qui se voit souvent offrir un contrat précaire (remplacement de congé de maladie, CDD, etc.). Il s'agit réellement d'une question organisationnelle, qui se pose à de nombreuses institutions, et qui appellent la construction d'une stratégie permettant de gérer l'instabilité sans la faire reposer sur les collègues. Face à ce turnover, on relève un certain épuisement de la part à la fois des fonctions encadrantes et des travailleurs de toujours devoir répéter les mêmes informations, former encore et encore pour un même poste chaque nouvel engagé.

*« Une collègue est en maladie de longue durée pour le moment. On est resté longtemps avec des nouvelles personnes, des nouvelles têtes à qui il faut tout réexpliquer...donc ça déjà c'est...c'est fatiguant de devoir dire à une personne, deux personnes, trois personnes puis cette personne trouve un autre boulot plus stable ailleurs, donc on a eu un changement dans l'équipe...monstre chez nous. »* (Puéricultrice, Crèche)

Une certaine lassitude peut se faire sentir dans cette communication incessante, toujours à recommencer à chaque remplacement de travailleur. Pour autant, la communication et la formation sur le poste reste essentielle, si l'on veut pérenniser le nouvel engagé dans la fonction.

Cette problématique du turnover questionne également le Sens et la culture au sein des équipes. D'une part, il s'agit de réfléchir l'intégration des nouveaux travailleurs au sein des équipes. Comment

peut-on leur faire partager la culture de l'organisation ? A quels moments ? Selon quelle(s) forme(s) ? Ces questions se posent différemment s'il s'agit de travailleurs engagés à long terme ou dans des contrats de remplacement (notamment en cas de maladie de longue durée). D'autre part, l'arrivée régulière de nouveaux travailleurs questionne la manière dont l'organisation peut maintenir une certaine culture commune. Comment s'assurer que les valeurs perdurent au-delà des changements de travailleurs dans les différentes fonctions ? Si les individus habitent l'organisation et la font vivre, que reste-t-il de cette organisation sur le long terme si les individus sont appelés à changer de manière incessante ? Comment pérenniser la culture organisationnelle dans des équipes qui se renouvellent fréquemment, en tout ou en partie ?

Enfin, le turnover pose la question du remplacement ou non des absents. Cet aspect sera traité plus en profondeur dans le point 3 - *Multitâches*.

#### **BESOINS exprimés par les participants**

- Travail qui a un SENS
- Développer un Sens à la fois individuel et collectif (au travers des valeurs partagées)
- Cohérence de la stratégie avec les valeurs prônées
- Développer une vision commune, autour de valeurs partagées et en cohérence avec les pratiques (pour le terrain comme les fonctions d'encadrement)
- Articuler les nouveaux et les anciens travailleurs, intégrer les nouveaux dans l'équipe, faire évoluer sans révolutionner la culture
- Développer une stratégie organisationnelle cohérente pour gérer l'instabilité

## 2. Gouvernance et prise de décision

Cette thématique concerne à la fois le degré d'autonomie au quotidien (plus particulièrement pour les travailleurs de terrain), la clarté du mode de prise de décision en équipe, l'engagement des volontaires et les relations avec les instances de l'asbl (CA et AG).

### ➤ **Autonomie de fonctionnement dans le travail**

La nature même du travail dans les secteurs rencontrés engendre des capacités d'adaptation, de flexibilité et d'ajustement face aux situations rencontrées quotidiennement avec les usagers. A ce titre, une certaine autonomie est nécessaire pour réaliser un travail de qualité avec les bénéficiaires. Néanmoins, les participants ont relevé la difficulté d'évoluer dans une situation d'**autonomie sans règles de fonctionnement** clairement établies. Ainsi, l'absence de « cadre » peut être source de tension pour les travailleurs de terrain, car cela ne permet pas de cerner les zones de responsabilités et d'autonomie de chacun dans la structure.

*« La direction ne prend pas de décision, elle revient vers l'équipe pour savoir quelle décision a été prise alors qu'aucune décision n'a été prise. L'équipe est en attente que la direction décide. Nous avons plein de liberté, c'est chouette mais en même temps un cadre est nécessaire. Ce cadre doit être donné par la direction, sinon c'est épuisant pour l'équipe. C'est parfois fatigant, de ne pas savoir. On a besoin de*

*concret et de choses qui tiennent dans la longueur.* » (Intervenant social, Secteur Handicap)

Cette situation est inconfortable car elle est insécurisante pour les travailleurs tout en leur donnant l'impression que « rien n'avance », que les décisions ne se prennent pas. Au contraire, un cadre de fonctionnement clair et rassurant permet aux travailleurs de connaître les limites de leur autonomie professionnelle, de savoir comment les décisions sont prises et par qui, et d'offrir un guide pour l'action.

Lorsque les travailleurs sont amenés à fixer seuls leurs objectifs de travail, deux types de risques apparaissent : alors qu'un individu trop perfectionniste pourrait se fixer des objectifs trop ambitieux, d'autres travailleurs pourraient être amenés à se fixer des objectifs perçus par l'équipe comme minimalistes, suscitant de ce fait un sentiment d'inéquité dans l'équipe.

Enfin, certains modes de fonctionnement interne engendrent une **surabondance de règles organisationnelles**, auxquelles il devient difficile de répondre sans déroger à aucune. Ceci est particulièrement le cas lorsque tout problème singulier survenu dans le cours normal du travail donne lieu à la production d'une nouvelle règle s'appliquant à tous. Le risque d'opposition entre deux (ou plus) règles organisationnelles est particulièrement difficile pour les travailleurs, qui doivent alors arbitrer dans leur pratique entre des règles en opposition tout en étant considérée comme de même valeur pour l'organisation.

➤ **Mode de prise de décision collective**

Les modes de décision dans les organisations participantes peuvent être décrits sur base d'un continuum entre un mode directif, dans lequel les décisions sont imposées par la hiérarchie (direction ou CA), et un mode participatif, dans lequel la décision est prise collectivement. Si les participants relèvent que l'un et l'autre sont utiles et ont du sens pour certains types de décision, il s'avère que ce sont les **zones de floue** qui engendrent le plus de tensions.

Concernant le mode « participatif », les participants évoquent le « **faux participatif** ». Cette situation consiste à solliciter les équipes pour valider collectivement des décisions, alors que ces décisions sont en réalité déjà prises en amont de la discussion collective, mais sans que cela soit clairement exprimé.

*« Nous avons une nouvelle direction depuis 1,5 an, qui a décidé de prendre des décisions un peu drastiques et qui partent un peu dans tous les sens. Elle prend des décisions, et elle nous fait part de ses décisions en nous disant que ce sont des « propositions » mais des propositions... on n'a pas le loisir de discuter de ses propositions. Cela a mis à mal certaines personnes. En réalité elles sont imposées. Il faut « faire avec » les décisions prises. [...] Le changement n'est pas pensé de manière plus globale, pour toute l'institution. L'équipe n'a rien à dire sur les changements. Il n'y a pas de proposition, c'est imposé. »* (Educateur, Secteur Handicap)

Un mode « **trop participatif** » est aussi relevé par les participants. Il s'agit alors de prendre toutes les décisions avec l'ensemble des équipes. Un premier danger est l'épuisement de l'équipe dans la discussion autour de la décision à prendre.

*« C'est pas toujours très clair la manière dont on est censé prendre nos décisions. On arrive à avoir des discussion qui reviennent de semaine en semaine, où certains pensaient que la décision était actée et d'autres pas et donc les choses restent un*

*peu latentes au fil du temps... toujours cette volonté de s'impliquer et, comme on est en autogestion, d'être présent en réunion, mais en même temps une réticence parce que certains sont à temps partiel... les réunions d'équipe prennent trop de temps, l'investissement dans le collectif prend trop de temps par rapport à mon travail. Pour donner un exemple très représentatif... tous les travailleurs sont dans le CA, tous sont invités mais il n'y en a que 2 ou 3 qui sont présents. Donc sur une équipe de 8, on prépare le CA en équipe, donc on a une discussion en équipe, puis on a la même discussion en CA avec les 2-3 personnes qui sont là, puis on doit redébriefer avec l'équipe...donc ça fait 3 réunions pour le prix d'une, et ça aussi ça crée de l'épuisement pour ceux qui s'investissent » (Coordinateur, Education permanente)*

*« On a décidé d'acheter des smartphones parce que ça avait du sens pour le travail avec nos bénéficiaires. Il nous a fallu 6 mois pour décider finalement, car on travaille par consensus chez nous. Même s'il y a un coordinateur par antenne, on prend les décisions par consensus. Cette question est revenue plusieurs fois en réunion, parce qu'il manquait des infos, puis la personne en charge a été chercher les infos et les a ramenées en réunion. Mais personne n'avait lu, donc la discussion a été ajournée à la semaine suivante. La décision prend du temps...et du coup ça frustrer aussi, quand certains attendent la décision alors que pour d'autres c'est moins important. C'est un exemple tout bête, ce sont des petites choses comme ça qui viennent parasiter le quotidien et au final en réunion d'équipe on revient parfois sur des décisions qu'on a prises parfois dans le PV précédent. On en rediscute alors que ça a été validé par tout le monde... [...] C'est dans l'histoire de l'institution, où on a énormément fonctionné par consensus, où tout le monde donne son avis, on rediscute quand il y a des choses qui sont pas claires » (Educateur, Education à la santé)*

Un deuxième risque de ce mode « absolu » de participation, proche de l'autogestion par certains aspects, est une certaine confusion des rôles, lorsque chacun ne sait plus ce qui relève ou non de sa responsabilité. Le risque corollaire est alors que certains projets ou tâches restent en suspens, car personne ne l'identifie comme relevant de sa responsabilité.

Concernant le mode « directif », certaines décisions **imposées par la direction sans explication** peuvent être mal vécues par les équipes.

*« Encore récemment, lors de la dernière réunion générale, j'ai une collègue qui a appris qu'elle devait quitter son local parce que son local prenait une autre fonction. Ce que je trouve injuste, c'est qu'elle devrait peut-être rencontrer les personnes et parler des changements qu'elle envisage. Je ne suis pas contre les changements, mais pourquoi ne pas en parler avec les personnes concernées plutôt qu'annoncer les choses en réunion générale et cette collègue qui est passée du rouge au blanc avec des larmes dans les yeux... et aucun regard ni de la directrice ni du chef de groupe pour cette collègue. Ils n'ont jamais tourné la tête vers elle en disant « oui désolé, on ne t'a pas prévenu ». Rien. Ça a été pouf comme ça, tranché dans le vif. Et nous on est un peu à mal et on doit faire avec. » (Educateur, Secteur Handicap)*

Par manque de communication entre les acteurs de la ligne hiérarchique (CA, direction, coordination, chef d'équipe, travailleurs de terrain), certaines décisions peuvent sembler **injustes car incomprises**.

*« Le problème principal c'est la méfiance des employés par rapport au CA parce qu'ils ne comprennent pas les décisions qui sont prises.... »* (Responsable de service, Organisation de jeunesse).

Une communication claire des enjeux et du contexte dans lequel la décision a été prise semble réduire les risques liés à un sentiment d'injustice.

Il est bien évident que la réalité est plus complexe que ces deux modes de prise de décision, qui ne constitue que les deux pôles du continuum sur lequel évolue chaque structure en fonction des situations rencontrées, des décisions à prendre et du degré d'implication des différents acteurs concernés.

**L'opérationnalisation des décisions** constitue également un moment clé pour les acteurs. La question reste de savoir qui assume la responsabilité de la décision prise, que celle-ci soit à l'origine imposée par la direction ou choisie par l'équipe. Certaines décisions imposées sont parfois plus mal vécues par les travailleurs lorsqu'ils se trouvent être ceux qui seront en charge d'en assurer le suivi auprès, par exemple, des usagers.

*« La direction nous délègue certaines choses, des choses qui...que l'on estime que ce n'est pas à nous de le faire, c'est à la direction de le faire. Donc on nous délègue, on nous délègue... à nous les puéricultrices. [...] Par exemple il y a quelques temps on a eu une maladie assez importante dans notre section...la gale. Heureusement pour nous ce n'était pas fort développé, c'était un enfant mais qui était déjà soigné. Et pendant ce moment où a eu la gale dans la section, un nouvel enfant est entré en familiarisation. C'est quelques jours pour s'adapter à la section avant d'y entrer définitivement. Et ma collègue a dit à la direction « ce serait peut-être bien de reporter cette familiarisation, ce n'est peut-être pas le moment » La gale est une maladie quand même assez contagieuse. Et la direction nous a dit « ah bien non, vous n'aurez qu'à le dire vous-mêmes aux parents. » Nous on estime que ce n'est pas à nous à donner ce genre d'informations aux parents. Ce n'est pas une grippe, c'est quand même une maladie assez grave et contagieuse surtout »* (Puéricultrice, Crèche)

La personne assurant la mise en œuvre de la décision peut ainsi être choisie au sein de l'équipe ou au contraire ce rôle peut être repris par la direction. Dans le premier cas, cela permet à la personne la plus proche de la problématique de traiter le cas jusqu'au bout. Néanmoins, le risque est que le travailleur se sente seul face à une décision difficile à porter, surtout lorsque le service rendu à l'utilisateur est concerné. Dans le deuxième cas, lorsque la direction fait appliquer elle-même la décision, cela peut être perçu par l'équipe comme un soutien apporté à leur travail ou au contraire comme une dépossession de leur autonomie professionnelle. Tout est une question de communication sur les raisons qui amènent un acteur plutôt qu'un autre à mettre en œuvre la décision. A l'inverse, lorsque la direction ne fait pas appliquer une décision prise collectivement alors que c'est à elle de le faire, cela place l'équipe dans une situation de malaise vis-à-vis de l'utilisateur.

*« On a eu plusieurs fois le cas : on prend une décision en équipe, et la direction fait l'inverse. C'est génial ! Par exemple, nous avons dû faire face à la violence (menaces) et la consommation d'alcool d'une hébergée, alors que c'est interdit*

*chez nous. L'équipe a décidé ensemble la fin de l'hébergement immédiatement. À la fin de la réunion, la directrice va voir la personne et revient en disant qu'elle partira demain parce qu'elle est fatiguée. Durant la soirée, l'hébergée a proféré des menaces vis-à-vis de l'équipe, elle a fait certains insinuations aux travailleurs présents. Elle était dans la provocation. Le lendemain, le départ n'a pas eu lieu. L'hébergée a continué à être dans la provocation et était de nouveau alcoolisée. Elle a encore proféré des menaces sur une collègue (« je la vois, je lui pète la gueule »). Mon collègue dit à l'éducatrice menacée de s'en aller, pour éviter les ennuis avec l'hébergée. Moi, on m'appelle parce que je faisais la nuit, pour que je vienne en renfort pour faire partir la personne. Finalement on a réussi à la faire partir à 22h. Et quand on en parle à la direction, c'est « oui mais il faut comprendre la personne, elle était fatiguée ». La direction a fait passer l'hébergée avant le bien-être de son personnel. Elle dit qu'elle ne se sent pas légitime en tant que direction pour dire aux personnes de partir. Elle veut bien mais elle n'y arrive pas. »*  
(Educateur, Secteur Aide aux adultes en difficultés)

Dans tous les cas, les participants soulignent qu'il faut éviter la situation dans laquelle l'équipe est chargée de prendre une décision en toute autonomie, alors que la décision sera ensuite être contrecarrée ou refusée par la direction. Les participants expliquent que ce qui est le plus difficile, c'est le manque de soutien de la direction vis-à-vis des décisions prises par l'équipe.

*Ayant fait face à la violence d'un usager, l'équipe décide de l'exclure du service. « Le lendemain, l'équipe se réunit en urgence. Quatre accompagnateurs. La décision est prise de mettre fin à l'accompagnement du monsieur, c'est fini, on ne peut pas accepter ça. Pour l'équipe, c'est une décision difficile mais nécessaire au vu de son comportement. L'équipe a relaté sa décision à la direction, qui a ensuite décidé de ne pas mettre fin à l'accompagnement. Dans cette situation, j'ai eu le soutien de mon équipe. Je me suis fait agresser quand même par quelqu'un... je n'ai pas été reconnu dans ce que j'avais vécu. Oui j'ai été reconnu dans ce que j'avais vécu parce qu'après on m'a proposé d'aller voir une psy. Mais je n'ai eu aucune reconnaissance de ce que j'ai vécu par la direction. »* (Intervenant social, Secteur Handicap)

La décision de la direction d'annuler le renvoi est ainsi vécu comme un manque de reconnaissance vis-à-vis du travailleur tout autant que de l'équipe.

#### ➤ **Articulation entre salariés et volontaires**

La présence de volontaires dans une organisation amène plusieurs questions. D'une part, le volontaire est un tiers à première vue externe au travail de l'équipe et dont la présence peut re-questionner des pratiques de travail. D'autre part, l'implication des volontaires au sein de l'organisation est à questionner, car il s'agit d'une temporalité et d'un engagement différent de celui des salariés.

#### ➤ **Relations avec les instances (CA et AG)**

Plusieurs participants ont relevé le manque de clarté sur le rôle des instances (CA et/ou AG) au sein de leur propre structure. Le CA principalement peut être considéré comme un soutien pour l'action de terrain ou une menace qui est toujours susceptible de venir contraindre les pratiques des travailleurs de terrain.

De plus, les participants ont exprimé que les équipes sont en attente d'une vision claire de la part du CA. Néanmoins, si la vision affirmée par le CA est en décalage par rapport au travail de l'équipe, cela peut placer les travailleurs en difficulté.

#### **BESOINS exprimés par les participants**

- Autonomie avec un cadre clair
- Souhait d'implication de l'équipe dans la décision (consultation ou décision ensemble), comme reconnaissance des regards complémentaires autour d'une même situation problématique
- Clarification des modes de prise de décision (pour chaque décision prise individuellement)
- Soutien de la direction vis-à-vis des décisions prises par l'équipe (lorsque l'équipe a le mandat pour ce faire)
- Clarification du rôle des instances (gouvernance)
- Réfléchir à la place et au rôle des volontaires dans la structure

### 3. Multitâches

Le fait d'être « multitâches » dans sa fonction est perçu par les participants qui l'évoquent comme **à la fois stimulant et épuisant sur le long terme**. La diversité des tâches enrichit le travail et peut être vécu comme une forme de reconnaissance lorsque le travailleur se voit attribuer de nouveaux projets ou de nouvelles missions en fonction de ses compétences. Néanmoins, le multitâche peut également mener à une sensation de surcharge pour le travailleur.

Il est à noter que la notion de surcharge est **toujours en partie subjective**. Dans une même situation de travail, deux travailleurs peuvent avoir une perception différente de la charge de travail à effectuer. L'un peut se décrire comme en situation de surcharge alors que l'autre ne perçoit pas de surcharge. Toutefois, certaines situations de travail semblent renvoyer à une **réalité objectivable**, notamment lorsqu'un même travailleur est amené non seulement à remplir sa fonction, mais aussi celle d'un ou plusieurs collègues absents. De plus, la sensation de surcharge peut être **ponctuelle** (dans des moments de « rush ») ou plus **systématique**. Il semble que c'est la durée de la situation de surcharge qui pèse le plus sur le travailleur.

*« Par exemple j'ai une collègue à 4/5<sup>e</sup> temps. Au même moment une assistante sociale et moi sommes parties en écartement de grossesse. Ma collègue s'est alors*

*retrouvée toute seule pour tout gérer. Elle a repris le boulot d'AS entièrement, en 4 jours semaine, le sien. Le mien... le job de conseiller en prévention a été mis entre parenthèses pendant mon absence ; pour mon boulot de psy, les groupes avec lesquels je travaille ont été mis à l'arrêt aussi. Pour cette collègue, ça a fait beaucoup de boulot. Mais elle n'a pas été spécialement remerciée. Notre direction n'accorde pas facilement sa confiance, seulement à un petit groupe de personnes. Cette collègue en fait partie, parce que le fait de se voir confier tout ce travail, c'est une forme de reconnaissance et de confiance de la part de la direction. C'est une manière de dire « je te fais confiance, tu gères bien. » Mais c'est vrai qu'elle n'a pas eu de retour... » (Psychologue et conseiller en prévention, Secteur Handicap)*

Ainsi, au-delà de la multiplicité des tâches pour une même fonction, les participants évoquent également le fait de devoir prendre en charge des tâches qui ne leur n'incombent pas directement.

Deux causes majeures de cette situation sont relevées :

- L'existence d'un certain **flou dans la répartition des tâches** : 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.
- Le **manque d'effectifs** (principalement dû au non-remplacement des absents) : Cette situation entraîne une surcharge de travail pour les travailleurs présents, qui reprennent les tâches incombant habituellement aux collègues absents.

*« Et donc on a vraiment ce gros manque de reconnaissance et je pense tout est lié, on nous demande beaucoup de travail mais un travail de qualité. C'est très important de faire un travail de qualité mais on ne nous donne pas les moyens, on ne nous donne pas le personnel adéquat en nombre pour faire ce travail de qualité. Et donc tout ça provoque de l'épuisement. On nous demande, on nous demande, mais on ne vient pas nous dire merci pour le boulot. L'accumulation d'une grosse charge de travail fait que...ces derniers mois on a eu pas mal de maladies... » (Puéricultrice, Crèche)*

Les participants pointent l'importance du **soutien des collègues** pour faire face aux situations de surcharge. Lorsqu'une solidarité existe au sein de l'équipe, la situation est plus facile à supporter pour le travailleur. Une autre ressource pour pallier cette surcharge se trouve dans la **reconnaissance accordée par la ligne hiérarchique**. De même, la situation devient plus difficile pour un travailleur lorsque la ou les fonctions d'encadrement ne reconnaissent pas la situation de surcharge dans laquelle il évolue. Enfin, le **non-remplacement des personnes absentes** peut être perçu par les équipes comme un manque de reconnaissance de la part des fonctions d'encadrement, à la fois vis-à-vis des situations de surcharge vécues par les collègues qui pallient aux absences, et vis-à-vis de la spécificité du travail de l'absent.

*« Les AS et les psy ne sont pas remplacés mais le personnel éducatif est remplacé en cas d'absence. Ne pas remplacer les absents, c'est peut-être banaliser nos fonctions : tout le monde peut le faire. Quand ma collègue psy a repris le travail de l'AS, elle a dû mettre à l'arrêt plein de suivi psy aussi parce qu'elle n'arrivait pas à être au four et au moulin. » (Psychologue et conseiller en prévention, Secteur Handicap)*

À certains égards, ne pas remplacer l'absent (surtout lorsque la longue durée de l'absence peut être anticipée, par ex. lors de congé de maternité) revient à nier les compétences spécifiques nécessaires pour le poste, et risque d'envoyer le message au travailleur absent que n'importe quel autre travailleur peut remplir sa fonction, voire qu'il n'est pas essentiel au fonctionnement de l'association (lorsque la fonction est tout simplement mise entre parenthèse le temps de l'absence).

Enfin, la **surcharge vécue par les fonctions d'encadrement** est souvent invisible pour leurs équipes. Or, ces fonctions sont souvent multitâches, voire multi-casquettes lorsque la direction occupe également une fonction « de terrain » au sein de la même association. Cette surcharge propre aux fonctions d'encadrement peut avoir un effet sur l'équipe, quand la personne n'est plus à même d'assurer de manière efficiente l'ensemble des tâches qui lui reviennent.

#### BESOINS exprimés

- Clarté dans la répartition des rôles, fonctions et responsabilités au sein de l'équipe
- Reconnaissance de la situation de surcharge (ponctuelle ou systématique) par les collègues/l'encadrement/les collaborateurs
- Remplacement des absents (surtout en cas d'absence de longue durée)

#### 4. Gestion des compétences

Devoir **assumer une mission spécifique sans avoir les compétences adéquates** place le travailleur en difficulté. Cette situation peut être due à un manque d'effectifs (les travailleurs présents devant remplacer les absents sans formation adéquates) ou à une désignation arbitraire dans un poste ou pour un projet donné pour lequel le travailleur ne se sent pas compétent. Cela engendre de la souffrance chez le travailleur concerné, d'autant plus qu'il vit souvent cette situation comme un **manque de reconnaissance** de la part de la direction.

Concernant les formations proprement dites, les participants relèvent un **manque de remises à niveau et de formations** effectuées par les travailleurs. Bien souvent, il ne s'agit pas d'un déficit d'offre de formation mais plutôt de l'incapacité des équipes à dégager du temps pour se former. De plus, dans un contexte de changement tel que vit actuellement le secteur non marchand, les participants ont relevé un manque de formations relatives à l'accompagnement du changement.

Enfin, occuper une **fonction d'encadrement** nécessite aujourd'hui d'articuler à la fois des compétences managériales (financières, GRH,...), des compétences en gestion d'équipe (savoir motiver, guider,...) et des connaissances de terrain.

*« La directrice n'est pas éducatrice, elle n'a pas travaillé sur le terrain. On l'a engagé parce que c'est une bonne gestionnaire, voilà. Ce qui fait que certains collègues disparaissent pdt quelques mois...puis reviennent quand ça va mieux. » (Educateur, Secteur Handicap)*

Un **manager sans connaissance de terrain** risque de voir sa légitimité remise en question auprès de l'équipe. De plus, même un profil plus « gestionnaire » ne dispose pas nécessairement des compétences appropriées en matière de gestion d'équipe. A l'inverse, un **manager issu du terrain** a besoin de développer ses compétences managériales et de gestion d'équipe. Le recrutement d'une

fonction d'encadrement nécessite de construire un équilibre délicat entre un profil plus gestionnaire, dont la légitimité pourrait être remise en question par l'équipe, et un profil issu du terrain, mais dont le développement des compétences managériales et de gestion d'équipe seraient à soutenir. Au-delà de l'engagement, les personnes évoluant actuellement dans des fonctions d'encadrement sont elles aussi demandeuses de formation pour renforcer leurs compétences à la fois managériales et de gestion d'équipe. Mieux outiller les fonctions encadrantes constitue également un levier pour améliorer les conditions de travail des équipes de terrain.

#### **BESOINS exprimés**

- Formation adaptée aux missions de chaque personne dans l'équipe
- Formation comme soutien à l'accompagnement du changement dans les organisations
- Fonctions d'encadrement : formation aux compétences de gestion d'équipe
  - Savoir trancher lors d'une prise de décision
  - Être équitable et juste dans les décisions prises
  - Faire preuve d'assertivité

## 5. Communication interne

La communication interne nécessite un délicat équilibre afin de n'en faire « **ni trop ni trop peu** ». D'une part, « trop » de communication peut engendrer une surcharge d'informations transmises entre collègues.

*« De manière récurrente nous avons une difficulté de communication, qui est vécue par tous les travailleurs, aussi bien pour la personne qui veut transmettre l'information que pour la personne qui veut réceptionner l'info mais qui soit ne la reçoit pas, soit ne l'intègre pas. Avec des résultats de répétition de transmission d'infos. Et donc on a démultiplié les outils. Il y a le cahier de communication, la réunion collective, le téléphone, le mail,... voilà. On s'est rendu compte lors de l'accompagnement qu'il s'agit peut-être d'une des pistes qu'il faudrait explorer... systématiquement l'info est diffusée quasi à tous les travailleurs. Donc peut-être qu'il y a des travailleurs qui n'ont pas besoin de cette info là et donc il y a une surcharge d'infos reçues... C'est vrai que c'est épuisant et qu'on a l'impression qu'on ne fait plus que ça. C'est un sentiment qui est partagé par tous les travailleurs. Et le côté répétitif est énervant pour les personnes, ça crée des tensions palpables entre collègues. C'est quelque chose qui peut amener à saturation aussi... »*  
(Educateur, Education à la santé)

La question reste de savoir comment éviter les redites. L'amélioration du processus de communication interne passe par la clarification de plusieurs éléments : à qui communiquer quoi et via quel support ? D'autre part, un manque de communication peut être dommage à la fois pour le service aux usagers comme pour les travailleurs.

De plus, une communication non ajustée ou peu transparente peut entraîner des rumeurs, des conflits et une ambiance de travail délétère dans les équipes de travail. On voit bien que les collègues, s'ils constituent une ressource pour tenir bon au travail, peuvent également devenir source d'épuisement

pour le travailleur lorsque l'aspect relationnel du travail devient problématique. Les participants ont évoqué une attente de tous de respecter un **principe de transparence** dans les échanges entre travailleurs, fonctions encadrantes et instances (CA et AG).

Les participants ont également relevé la difficulté à vivre **l'isolement et la solitude** au travail. Cet isolement peut être géographique (travail décentralisé, seul dans un bureau,...) mais peut également être « psychique » lorsqu'un travailleur est mis à l'écart du groupe. Comme nous l'avons déjà relevé, le soutien des collègues est souvent mis en évidence comme une ressource face aux difficultés du travail. L'isolement est donc d'autant plus mal vécu par la personne concernée qu'elle se trouve en situation de tension pour d'autres raisons organisationnelles (manque d'effectifs, perte de Sens dans le travail,...) ou personnelles.

#### **BESOINS exprimés**

- Réflexion autour des processus de communication interne : « ni trop ni trop peu »
- Attente de transparence dans les échanges entre travailleurs, fonctions d'encadrement et instances de décision (CA et AG)
- Importance du collectif pour lutter contre isolement et difficultés au travail

## 6. Un travail en interaction constante avec d'autres

Le secteur non marchand regroupe une majorité d'organisations de service, dont l'activité est en grande partie immatérielle et en relation avec un usager. L'aboutissement du service nécessite donc un travail de coconstruction avec cet usager. Sans sa collaboration, il devient difficile d'aboutir à un résultat tangible, visible. Or, le travail social est de plus en plus évalué sur base de ses résultats obtenus et non des efforts réalisés pour atteindre l'objectif. Dans ces évaluations, il n'est que rarement tenu compte de ce qui relève réellement de la capacité d'action du travailleur et de ce qui dépend d'autres acteurs, qu'il s'agisse de l'usager, du pouvoir subsidiant ou bien d'un autre partenaire extérieur (par exemple un mandant). Cette évaluation quantitative d'un travail non quantifiable se sur-imprime à la difficulté inhérente au travail social de dépendre en partie d'autres acteurs pour aboutir à un résultat. Une part du travail échappe donc toujours à la maîtrise du travailleur.

Quels que soient les efforts du travailleur, il peut ne pas aboutir à un résultat visible pour un acteur extérieur car tout n'est pas dans ses mains. Son travail dépend de l'usager mais aussi souvent d'autres partenaires (pouvoirs subsidiaires, mandants,...) qui jouent un rôle dans la réalisation du travail social.

*« La décision finale incombera de toute façon au mandat. Donc ça c'est toujours difficile. Cela provoque chez certains travailleurs sociaux un sentiment d'impuissance, ou de perte de sens de leur travail. C'est une source de frustration et d'épuisement au travail. Pour éviter cela, on a déjà essayé de clarifier nos mandats, mais ce n'est pas toujours clair non plus... » (Direction, Secteur Aide à la Jeunesse).*

Cette incapacité à maîtriser l'ensemble du processus de travail amène certains travailleurs à ressentir un sentiment d'impuissance, voire une perte du Sens du travail. Quand l'impuissance se répète, elle devient souffrance pour le travailleur.

➤ **Un travail toujours en lien avec les usagers**

Le lien à l'usager permet de donner du Sens au travail, notamment au travers de la gratitude qui peut être exprimée à certains moments. Toutefois, le travailleur se retrouve souvent confronté à la violence dans cette relation à l'usager : violence de l'usager envers le travailleur, mais aussi violence vécue par l'usager au quotidien qui peut affecter le travailleur en miroir.

*« Depuis quelques temps, les situations sont de plus en plus compliquées, et les gens sont de plus en plus violents par rapport à nous. »* (Intervenant social, Secteur Handicap)

*« La population a changé. Les soins de nursing prennent une place plus importante, et le travail devient plus lourd. »* (Educateur, Secteur Handicap)

L'évolution du contexte sociétal (paupérisation, complexification des situations sociales, etc.) fait évoluer en cascade le contenu du travail social, ce qui nécessite d'autres pratiques, d'autres modes de fonctionnement qui doivent être construits collectivement par les équipes et leurs encadrants. De plus, être face à des situations complexes et dramatiques au niveau social peut pousser certains travailleurs à dépasser leurs limites de manière régulière, pour « prendre sur eux » une part de cette souffrance à laquelle ils sont confrontés. Si le travailleur en vient à ne plus écouter ses propres besoins, il risque non seulement de se mettre en danger lui-même, mais également les autres lorsqu'il n'est plus en mesure d'effectuer un travail de qualité auprès des bénéficiaires.

Au-delà de cette souffrance « sociale » dont le travailleur de terrain doit apprendre à se protéger, il existe une autre forme de souffrance du travailleur confronté à l'usager : celle de la « non-maitrise » d'une part de son activité de travail. Ainsi, quelle que soit la qualité des efforts déployés par le travailleur pour réaliser son travail, le succès (ou l'échec) du travail réalisé dépend toujours au final de l'usager.

*« C'est le cas assez fréquent d'une rencontre avec le conseil de classe pour un jeune qu'on prend en charge. Un jeune qui a déserté son école depuis un certain temps, et ± tous les trois mois, on se réunit avec le conseil de classe pour faire le point des avancées. [...] on arrive au conseil de classe et là...le jeune n'est pas là. Cette absence biaise le regard du conseil de classe, même si le travail effectué avec le jeune jusque-là était positif. C'était un jeune qui était arrivé avec de grandes difficultés et en trois mois de travail on avait réussi à lui redonner le goût des études, le remobiliser, le remotiver. Évidemment tout ce que vous pourrez raconter au conseil de classe va tomber un peu à plat. L'attitude du conseil de classe sera perplexe, voire ironique. Vous perdez en crédibilité. Et au final vous rentrez au siège de Seuil en fin de journée, vous faites le récit de cette journée et la direction vous reprochera de ne pas avoir préparé votre feuille de route à l'avance. Et vous aurez beau mettre en avant que l'ordinateur ne fonctionnait pas, que le bureau est trop petit, que le collègue que vous remplaciez n'était pas là, et bien vous sentirez un jugement assez négatif par rapport au travail que vous aurez accompli durant cette journée. »* (Educateur, Secteur Aide à la Jeunesse)

La tension que ressent le travailleur est exacerbée lorsqu'il est tenu pour responsable de la part de son travail qui dépend de l'autre (qu'il s'agisse du bénéficiaire, du mandant, du pouvoir subsidiant,...). Cela pose également la question du Sens à accorder au travail réalisé. Ces situations peuvent générer un

sentiment d'impuissance chez le travailleur, si celui-ci ne dispose pas des ressources pour analyser la situation non pas comme un échec mais comme un apprentissage pour la pratique de travail. Cette prise de recul est favorisée par un échange avec d'autres qui partagent le même vécu, qu'il s'agisse des collègues et/ou du manager.

➤ **Interactions avec des acteurs externes à l'organisation (mandants, pouvoirs subsidiaires)**

Les travailleurs ont parfois l'impression que les acteurs externes, mandants ou pouvoirs subsidiaires, adoptent une vision quantitative du travail effectué, basée sur l'efficacité et les résultats tangibles, plutôt qu'une vision qualitative axée sur les efforts mis en œuvre. Cette prédominance d'une évaluation quantitative génère chez les travailleurs un sentiment de **non-reconnaissance** du travail effectué.

*« Récemment j'ai participé à une intervention de responsables de milieux d'accueil. Lors de cette réunion, je me suis rendue compte que les données chiffrées que l'on rentre régulièrement à l'ONE... c'est un travail très rébarbatif, très répétitif, très fastidieux... on demande depuis longtemps à l'ONE de se moderniser... lors de cette réunion, je me suis rendue compte qu'il y a toute une partie du travail réalisé qui est absolument inutile, dont l'ONE ne fait rien... il n'a pas besoin de cette information. » (Responsable, Crèche)*

De plus, les participants ont relevé certaines incompréhensions par rapport aux attendus, notamment des instances subsidiaires. Il devient difficile pour les organisations de répondre à des attentes qu'elles ne cernent pas complètement. Ne pas savoir si l'on fait assez, si l'on fait bien ou si l'on va dans le sens attendu place les travailleurs en situation de tension permanente dans leur travail. L'un des risques d'une évaluation externe des actions via la réalisation d'objectifs chiffrés peut être une certaine sélection des usagers à l'entrée en fonction des objectifs à atteindre. À terme, les associations pourraient décider d'accepter les cas plus faciles, pour lesquels ils sont certains d'atteindre l'objectif fixé par le pouvoir subsidiaire, plutôt que les usagers en grande difficulté pour lesquels l'association ne serait pas certaine d'obtenir un résultat quantifiable probant.

De manière plus large, au travers du travail en réseau mis en place autour de projets ou de dossiers spécifiques, le travailleur perd une part de la maîtrise de son travail. En effet, certaines décisions échappent aux travailleurs, et reviennent par exemple au mandant ou à un partenaire extérieur. Cette situation génère un **sentiment d'impuissance**, lorsque le travailleur a l'impression que son avis professionnel n'est pas pris en compte ou que ses efforts ne sont pas reconnus.

*« Nous travaillons sous mandat du SAJ ou du SPJ. Cela peut être décourageant face à des décisions qui prennent trop de temps, face à l'angoisse que les travailleurs peuvent rencontrer par rapport à des situations où il y a du danger, de l'inquiétude mais vraiment justifiée. On n'est pas du tout alarmistes, mais quand on tire la sonnette d'alarme c'est vraiment parce qu'on pense qu'elle doit être tirée. Et donc on envoie des courriers, et on appelle les délégués et on sent que les décisions ne viennent pas. Et puis parfois les décisions tombent par le mandant, et ces décisions ne correspondent pas du tout à nos attentes. Et là face à ça, le travailleur revient très découragé, en disant « ça fait des mois qu'on travaille dans tel ou tel dossier,*

*il y a des avancements. Et on n'a pas demandé cette mesure-là. On n'est pas entendu ».* » (Direction, Secteur Aide à la Jeunesse).

Lorsque des décisions sont prises sans même tenir compte de l'avis professionnel du travailleur, la situation peut être vécue comme un **déni de reconnaissance** de la part des acteurs extérieurs.

*« On est face à quelque chose pour lequel on n'a pas de prises, parce que c'est le mandant qui décide au final. Que fait-on en tant que travailleur lorsque la décision prise ne nous convient pas ? Cela remet en question le travailleur par rapport à son travail. Surtout que j'ai une équipe qui se forme énormément, qui s'implique... Ou parfois, on demande que l'enfant soit enlevé de sa famille parce qu'on pense réellement que l'enfant court un danger. Et je peux comprendre qu'il n'y a pas de place, mais en même temps nous comment fait-on pour porter cela ? On continue à aller voir ces enfants dans les familles, en sachant qu'ils vivent des choses vraiment difficiles et on retourne avec ça à la maison. Comment mieux se protéger de cela ? On n'a pas de prises sur cet aspect du travail. Et c'est peut-être ce qui pousse certains à partir ou à craquer. »* (Direction, Secteur Aide à la Jeunesse).

À ce titre, plusieurs directions relèvent l'importance de soutenir le travailleur dans ces moments particuliers de travail en réseau, sans le déposséder de sa compétence (en y allant à sa place par exemple) mais en l'accompagnant dans le processus.

*« Je suis là quasiment à tous les rendez-vous mais parfois il y en a deux qui se superposent, c'est rare mais ça arrive. Le SPJ, quand il donne un rendez-vous, on doit le prendre et l'assumer. Donc ça arrive que deux rendez-vous soient en même temps. Alors on établit celui pour lequel on imagine qu'il y a le moins de risques et le moins de positionnement de la part de la hiérarchie à prendre. Et il arrive parfois qu'on se trompe dans le choix et alors il arrive qu'il y ait des décisions où mes collègues soient malmenés...quitte parfois à être désabusés face à ce que l'on renvoie parce que c'est presque dire qu'elles ont mal fait leur travail. Et voilà, on revient avec ça, on a des réajustements par rapport à cela. On a régulièrement des rencontres où je refais le point avec le mandant face à la situation, en présence de mes collègues, vraiment dans le détail pour montrer que le travail a été fait et que je n'accepte pas que mes collègues soient dénigrés par rapport à ça. »* (Direction, Secteur Aide à la Jeunesse).

Au niveau administratif, les participants évoquent la **lourdeur administrative** liée aux exigences de plus en plus strictes des pouvoirs subsidiaires, par exemple pour l'évaluation des actions. De même, le financement par appel à projets est administrativement plus lourd qu'un financement récurrent par subside, et cette lourdeur pèse surtout sur les petites structures qui ne disposent pas toujours de personnel administratif disponibles.

Enfin, la tension entre des contraintes issues d'organismes de contrôle différents peut mettre l'organisation à mal.

*« Lors d'un contrôle de l'AFSCA dans une crèche, l'inspecteur demande où se trouve un certain produit de nettoyage. La responsable explique que l'ONE dit qu'il ne faut plus utiliser ce produit. Après le contrôle, la responsable appelle l'ONE pour*

*savoir quoi faire, quelle règle respecter. La personne de l'ONE lui répond « oui normalement il ne faut plus utiliser ce produit mais vous n'avez qu'à avoir un flacon sous l'évier pour quand l'AFSCA vient ». Donc la responsable se retrouve à devoir mentir et pas du tout soutenue par l'autorité subsidiaire... il y a tellement d'incohérences comme ça...» (Responsable, Crèche).*

Il peut arriver que les normes exigées par les pouvoirs subsidiaires diffèrent de celles d'autres organismes (ONE, Normes de sécurité, AFSCA,...). Il revient alors à chaque organisation d'arbitrer entre des règles a priori en opposition. Lorsque cet arbitrage n'est pas pris en charge collectivement, c'est au travailleur dans sa pratique quotidienne qu'il revient de résoudre la tension.

#### **BESOINS exprimés**

- Écoute du management vis-à-vis de l'impuissance ressentie : besoin d'être écouté mais aussi de voir les choses évoluer par la suite (impression que l'on est entendu)
- Soutien du manager dans les relations avec acteurs externes (accompagnement sans dépossession de l'activité de travail)
- Espace de partage entre collègues : besoin d'une reprise en équipe de situations difficiles (pour analyser, prendre distance, distinguer le travail effectué et les résultats obtenus)
- Sortir de la dialectique succès/échec : donner les outils au travailleur pour replacer les limites de son rôle
- Prise en charge organisationnelle (voire politique) de l'opposition entre règles de fonctionnement (ONE / AFSCA / ...)

## 7. Conditions matérielles et environnementales

Dans certaines organisations, les conditions matérielles dans lesquelles évoluent les travailleurs sont peu adaptées pour réaliser la tâche qui leur est demandée. Par exemple, il arrive qu'il n'y ait pas assez d'ordinateurs pour tous les travailleurs, ou que les logiciels ne soient pas remis à jour, ce qui entraîne une perte de temps pour le travailleur. De même, il arrive que l'infrastructure ne soit pas adaptée afin d'offrir un service de qualité aux usagers. Un participant relatait la difficulté d'obtenir un local adapté par rapport aux besoins spécifiques de la population de personnes handicapées accueillies, un autre évoquait le manque de confidentialité des entretiens d'accompagnement dû à l'absence d'un local fermé pour ces entretiens.

Dans ce domaine, les participants relèvent plutôt l'importance d'être entendus dans ces difficultés. Les travailleurs ont bien entendu besoin du matériel et des ressources adéquates pour réaliser leurs tâches. Néanmoins, si cela ne peut se faire à un moment donné, c'est la non-prise en compte de cette situation par le management qui pèse sur le travailleur. Lorsqu'il ne dispose pas des moyens pour être efficace, le travailleur vit mal le fait de se voir reprocher un manque d'efficacité qui est à mettre en lien avec le déficit de ressources à sa disposition.

*« C'est le cas assez fréquent d'une rencontre avec le conseil de classe pour un jeune qu'on prend en charge. Un jeune qui a déserté son école depuis un certain temps, et ± tous les trois mois, on se réunit avec le conseil de classe pour faire le point des avancées. Pour préparer ce conseil de classe, on va devoir faire appel aux ressources et notamment OneNote, on a des feuilles de route, des traces de toutes les rencontres, de toutes les activités faites par les jeunes. Donc on écrit, on écrit d'ailleurs énormément dans notre travail. C'est un environnement assez petit, avec 4 postes de travail. Vous ne voulez pas déranger vos collègues, donc vous allez prendre un des PC portables. Or, pas de chance, le PC portable a quelques défaillances, donc OneNote n'est pas actualisé, n'est pas connecté à l'imprimante. Ça rend difficile la compilation des progressions du jeune que vous voulez présenter lors du conseil de classe qui va se dérouler d'ici une heure trente à peu près. Donc du retard, du stress. Vous devez donc attendre qu'un de vos collègues libère un pc fixe pour préparer les notes. Le rendez-vous approche. En plus vous remplacez l'éducateur référent du jeune, qui est en maladie aujourd'hui. Et on arrive à faire la compilation, on arrive au conseil de classe et là...le jeune n'est pas là. Cette absence biaise le regard du conseil de classe, même si le travail effectué avec le jeune jusque-là était positif. [...] Et au final vous rentrez au siège de Seuil en fin de journée, vous faites le récit de cette journée et la direction vous reprochera de ne pas avoir préparé votre feuille de route à l'avance. Et vous aurez beau mettre en avant que l'ordinateur ne fonctionnait pas, que le bureau est trop petit, que le collègue que vous remplaciez n'était pas là, et bien vous sentirez un jugement assez négatif par rapport au travail que vous aurez accompli durant cette journée. »*  
(Educateur, Secteur Aide à la Jeunesse)

Enfin, les travailleurs expriment l'importance de bénéficier de temps de pause permettant de « souffler », de « bulles » qui permettent de respirer dans le rythme parfois effréné des journées. Or, tous les travailleurs ne bénéficient pas d'un espace adéquat leur permettant de se mettre à l'écart du travail avec les bénéficiaires.

#### **BESOINS exprimés**

- Disposer du matériel et des ressources nécessaires pour remplir ses tâches
- Ecoute du manager et mise en contexte de l'évaluation du travail (prise en compte des difficultés rencontrées par manque de ressources et/ou d'infrastructure adaptée)
- Disposer d'un espace-temps permettant de faire une pause durant la journée de travail

### III. Pistes de prévention et bonnes pratiques à pérenniser

Ce chapitre reprend les propositions issues des réflexions des deux groupes de travail transversaux (interinstitutionnels) ainsi que du groupe rassemblant les opérateurs de formation. Il présente les pistes d'actions concrètes et les bonnes pratiques relevées ou construites lors des accompagnements de terrain, visant à assurer une prévention primaire du burnout dans les organisations du non marchand.

Ces différentes pistes sont proposées selon cinq niveaux (individuel, équipe, organisationnel, sectoriel et politique)<sup>3</sup>, correspondant à cinq leviers d'action. Il est à noter qu'une vision systémique de la problématique, associant ces différents niveaux dans la recherche de pistes de solutions complexes, reste bien entendu à privilégier.

#### A- AU NIVEAU INDIVIDUEL

Au niveau de l'individu, tout semble être une question d'équilibre à trouver entre le singulier et le collectif. Il s'agit que chacun puisse exister en tant qu'individu tout autant que comme membre de l'équipe à laquelle il appartient.

Certains participants ont relevé l'importance de trouver un juste milieu entre le travail en équipe et le respect de la manière de travailler de chacun. D'un côté, disposer d'un canevas méthodologique commun et assez précis permet d'homogénéiser les pratiques sans aller jusqu'à les standardiser. De l'autre côté, il est nécessaire que l'équipe respecte le fait que chaque travailleur a sa propre personnalité, sa manière de parler et d'agir. Il n'est d'ailleurs pas nécessaire que tous les membres de l'équipe fonctionnent exactement de la même manière « au mot près », car de la diversité naît la richesse du travail en équipe. Cet équilibre entre équipe soudée et individualité de chacun se traduit également dans l'autorisation que chacun peut se donner au sein de l'équipe de développer des actions par lui-même, sans nécessairement l'implication de ses collègues.

De plus, il semble important de discuter collectivement de la limite à donner au partage en équipe (jusqu'où partage-t-on avec ses collègues son vécu personnel au travail ?) afin de ne pas « envahir » le collectif. Cette limite doit être discutée en équipe puisqu'elle fait partir des règles partagées qui diffèrent d'une équipe à l'autre.

À côté de l'équilibre entre individuel et collectif, chaque travailleur de terrain est amené à développer une « juste » distance avec les bénéficiaire, qui lui permet d'être à l'écoute de l'autre tout en se protégeant de la souffrance qu'il pourrait ressentir face aux situations difficiles rencontrées. Les individus ayant le plus de ressources en termes de prévention primaire du burnout semblent être ceux qui savent à la fois mettre leurs limites dans le travail et les exprimer vis-à-vis des autres (collègues et bénéficiaires).

La reconnaissance est pointée comme une ressource personnelle importante pour le travailleur, en termes de prévention du burnout. Celle-ci peut venir des collègues, de la ligne hiérarchique et/ou des bénéficiaires. Elle permet de donner sens au travail, surtout lorsque le travailleur fait souvent face dans son travail à des situations complexes et difficiles.

---

<sup>3</sup> Ces niveaux d'analyse sont adaptés de la grille proposée par Ardoino (1965).

L'accompagnement individuel est un outil qui peut être utile dans certaines situations, afin de permettre à la personne concernée de questionner son mode de fonctionnement au sein de l'équipe ou sa situation professionnelle, tout en offrant un espace d'écoute privilégié en cas de souffrance au travail. Cet accompagnement peut être mené par la personne de confiance ou un accompagnateur externe, selon les besoins.

Enfin, des formations individuelles aux compétences relationnelles semblent essentielles pour outiller le travailleur dans ses relations aux autres au travail. À titre d'exemple et en fonction des compétences individuelles à développer, les formations peuvent porter sur :

- Savoir prendre distance par rapport aux situations ou aux autres ;
- Faire preuve de réflexivité, dans une visée de changement ;
- Mobiliser son intelligence émotionnelle ;
- Savoir se positionner adéquatement par rapport aux autres ;
- Etc.

Le niveau individuel, s'il peut sembler périphérique par rapport à l'organisation, est néanmoins essentiel dans la prévention primaire du burnout. En effet, il est utile de « se soigner » soi-même avant de s'engager dans un processus collectif : le bien-être individuel est un préalable à l'engagement dans un travail d'amélioration du bien-être collectif.

## B- AU NIVEAU DE L'ÉQUIPE

Les participants ont relevé l'importance de réduire l'isolement professionnel des travailleurs, car le soutien des collègues constitue une ressource importante dans la prévention primaire du burnout. Renforcer les liens au sein de l'équipe peut se faire de différentes manières. Par exemple, l'organisation peut travailler la porosité des compétences dans l'équipe afin de renforcer la collaboration entre collègues. La mise en œuvre de projets transversaux est un autre moyen pour amener les travailleurs à travailler ensemble autour d'actions communes. Favoriser les moments d'échange entre collègues semble donc essentiels dans la prévention primaire du burnout.

### *B1. Assumer une responsabilité collective face aux signes précurseurs de burnout*

Les deux groupes de travail ont relevé l'importance de la responsabilité partagée en matière de prévention primaire du burnout. En effet, il revient à chaque membre de l'équipe de nommer, s'il en détecte, les signes de burnout qu'il perçoit chez certains collègues ou de manière plus collective (pression du temps, perfectionnisme extrême,...).

Toutefois, il est parfois difficile d'interpeller directement le collègue concerné, et ce d'autant plus s'il montre une fébrilité ou une irritabilité au travail. Dans ce cas, le responsable hiérarchique peut être le relais de ces inquiétudes auprès de la personne concernée. La réunion d'équipe constitue également un espace d'interpellation possible lorsque l'on constate certains signes de burnout plus collectif (affairement collectif, manque de temps, etc.).

Cette autorisation collective d'interpellation au sein de l'équipe est essentielle dans la prévention du burnout : une attention particulière doit être mise sur la transmission et l'explicitation de cette pratique aux nouveaux engagés.

## ***B2. Disposer de moments d'échange entre collègues***

Au niveau de l'équipe, disposer d'un espace de parole entre collègues permet d'échanger les ressentis et attentes réciproques au sein de l'équipe, mais aussi les trucs et ficelles du travail.

Face aux situations complexes du travail, il peut arriver qu'un travailleur pose un acte individuel qui constitue une forme d'écart au prescrit. Si cet écart reste dans le non-dit, le travailleur peut alors le vivre comme une « faute » dans le travail. Rendre compte au collectif de la manière dont on a pu faire une exception et des circonstances qui ont amené cette décision permet de collectiviser la situation et de sortir du sentiment d'imposture ou de faute. L'écart devient alors une opportunité de réfléchir ensemble aux règles de travail, au prescrit, et à la manière dont ces règles sont ou non en phase avec la complexité des réalités quotidiennes de travail. Les temps d'échange en équipe permettent ainsi de donner du sens aux actions réalisées, et de faire face à l'impuissance qui peut parfois être ressentie par le travailleur de terrain.

La question du lieu pour organiser ces échanges se pose : en réunion d'équipe, durant des temps spécifiques ou lors de temps plus informels.

### **➤ *La réunion d'équipe***

En tant qu'espace de discussion et d'interaction entre le manager et son équipe, la réunion d'équipe permet des échanges entre collègues et avec le responsable autour du travail. Ces temps d'échange peuvent également être structurés pour laisser formellement la place à une discussion autour de la prévention primaire du burnout. Par exemple, une organisation accompagnée a décidé d'accorder un quart d'heure lors de la réunion d'équipe pour discuter des risques psychosociaux au travail.

Néanmoins, pour que ces temps d'échange soient efficaces, la qualité d'animation de la réunion est essentielle. Certaines formations spécifiques peuvent être utiles pour outiller la personne en charge de la facilitation de la réunion (par exemple animer une réunion efficace, gestion de la prise de décision en équipe).

### **➤ *La supervision externe***

L'accompagnement d'équipe par un tiers externe constitue un espace-temps privilégié pour discuter en équipe des souffrances et interrogations face au travail de terrain. Chaque travailleur qui le souhaite dispose d'un endroit pour amener ses interrogations face au travail, les difficultés qu'il a pu rencontrer mais aussi pour partager ce qui va bien. La supervision constitue alors un moment de partage qui réduit le sentiment de solitude et d'isolement que le travailleur de terrain peut parfois ressentir. Cet accompagnement peut concerner à la fois des questions de travail et des questions plus organisationnelles.

Il semble important d'associer les fonctions d'encadrement au processus d'accompagnement, en vue de construire des pistes d'action ensemble. Dans le cas contraire, le risque est de voir les participants se renvoyer la responsabilité sans que des solutions concrètes et réalistes puissent émerger.

A un niveau plus organisationnel, la supervision externe permet également d'identifier des dysfonctionnements au sein de l'équipe ou de l'institution.

### **➤ *Le teambuilding***

Le teambuilding constitue une (ou plusieurs) journée(s) de réflexion collective entre collègues (avec les fonctions encadrantes) autour des modes de fonctionnement en équipe. Ce dispositif favorise la collaboration et la cohésion d'équipe.

### ➤ **Les moments informels**

Les temps « hors travail » ou non prévus par l'organisation formelle des tâches constituent également des espaces que le collectif peut investir pour renforcer ou développer les liens entre les membres d'une équipe.

Par exemple, une organisation accompagnée a mis en place un « comité des fêtes » qui a pour objectif d'organiser les moments informels d'échange entre travailleurs, leur permettant de se rencontrer et d'échanger dans un cadre moins formel.

Une autre mesure intéressante est le fait de prévoir des zones de « dé-stress » au cours de la journée. Ceux-ci constituent des temps informels permettant aux travailleurs de faire une pause dans le rythme de travail, et répondent au besoin de « pause dans le rythme de la journée » exprimés par certains participants.

Il arrive dans certaines organisations que ces moments « off », sans bénéficiaires, soient prévus dans l'horaire et considérés comme du temps de travail. Par exemple, dans un centre de jour, un temps de travail était prévu à la fin de la journée, après le départ des bénéficiaires, permettant des échanges plus informels entre collègues.

### **B3. Le rôle central des fonctions d'encadrement**

Les fonctions d'encadrement (direction, coordination, chef d'équipe, etc.) constituent un soutien essentiel pour les équipes de terrain, à plusieurs niveaux. Tout d'abord, les travailleurs de terrain attendent de leur ligne hiérarchique écoute et compréhension face aux difficultés rencontrées dans le travail quotidien. Ensuite, les fonctions d'encadrement ont la responsabilité de proposer un cadre propice aux échanges et à un climat constructif de travail. Ils sont vus comme les garants de ce cadre, à la fois au sein des équipes mais aussi vis-à-vis de l'extérieur (mandants, bénéficiaires, partenaires, etc.). Enfin, les travailleurs attendent de leur responsable qu'il prenne position pour protéger l'équipe vis-à-vis des éventuels débordements de cadre, ce qui crée un cadre rassurant pour le travail de terrain. Le responsable doit à la fois cadrer et recadrer lorsque cela s'avère nécessaire : la « *violence par la gentillesse* » où le responsable ne dit rien pour ne blesser personne est délétère pour les équipes et donc à éviter. Ainsi, le bien-être de l'équipe est aussi le résultat d'une qualité d'encadrement.

Néanmoins, les fonctions d'encadrement sont très isolées au sein de l'organisation. L'encadrement intermédiaire évoque souvent le sentiment d'être « coincé » entre l'équipe et le conseil d'administration. Cette situation est d'autant plus vraie pour les petites structures, dans lesquelles la ligne hiérarchique est bien souvent réduite à une ou deux personnes en charge de l'ensemble de l'encadrement des équipes. La souffrance ressentie par ces fonctions d'encadrement rejaillit sur les équipes mais aussi sur l'utilisateur et sa prise en charge.

Les participants relèvent un besoin réel de formation et d'accompagnement pour les équipes encadrantes.

### ➤ **Créer du lien avec les autres fonctions de l'organisation**

Afin de réduire le sentiment de solitude des fonctions d'encadrement, mais aussi améliorer leurs connaissances du travail des différentes fonctions de l'organisation, plusieurs pratiques ont été relevées :

- *Adopter le « management baladeur »* : Déambuler, discuter de manière informelle avec chacun permet de créer du lien et d'améliorer la compréhension du travail de terrain.

- *Prévoir des temps d'échanges entre les différentes fonctions sur la ligne hiérarchique* (chefs d'équipe, coordination, direction,...)
- *Développer les liens avec le conseil d'administration* : le CA constitue un soutien de la ligne hiérarchique, mais bien souvent les administrateurs ne prennent pas de place dans le dispositif d'accompagnement. Leur formation en tant que membre du CA tout autant que leur place dans la prévention primaire du burnout doivent être réfléchies et investies au niveau organisationnel.

➤ **Soutenir la formation des équipes encadrantes**

L'importance de la formation de ces fonctions d'encadrement a été largement soulignée par les participants. Plusieurs thématiques ont été relevées comme essentielles en vue d'outiller ces fonctions pour faire face aux défis organisationnels d'aujourd'hui et de demain :

- *Gestion de projet* : capacité d'analyse de la situation initiale, réflexion stratégique autour du projet, hiérarchisation des priorités,...
- *Facilitation de réunion* : animation, prise de décision en équipe,...
- *Management agile* : savoir se structurer et faire évoluer le projet pour coller aux évolutions du secteur
- *Assertivité* : savoir cadrer et dire les choses, en vue de garantir le cadre pour l'équipe
- *Techniques de coaching individuel* : Apprendre qu'un manager ne doit pas nécessairement toujours trouver une solution, mais qu'il est aussi important pour l'équipe de se sentir écoutée
- Organiser des *interventions de fonctions d'encadrement* (intra ou inter-institutions)

Toutefois, former les responsables ne suffit pas : la question de la mise en pratique et du transfert une fois de retour au travail est cruciale pour développer les compétences des fonctions encadrantes et permettre un encadrement de qualité. À ce titre, la supervision de responsable a sa place dans la gestion des compétences organisationnelles.

## C- AU NIVEAU ORGANISATIONNEL

De par la démarche de cette recherche-action ancrée sur des accompagnements d'équipe, le niveau organisationnel a été fortement investigué. S'il s'agit d'un levier d'action essentiel dans la prévention primaire du burnout, il est important de noter que les différentes actions listées ci-dessous s'inscrivent dans une démarche systémique incluant également les autres niveaux d'action envisagés dans ce rapport.

### *C1. Faire de la prévention primaire du burnout l'une des priorités organisationnelles*

Les participants ont relevé l'importance d'une prise en charge organisationnelle de la prévention primaire du burnout. En effet, mettre en place des actions favorisant la prévention primaire du burnout revient à ajuster et améliorer toutes les dimensions de l'organisation du travail, en vue de favoriser le bien-être au travail.

Deux actions principales ont été pointées dans les groupes de travail. D'une part, il s'agit d'informer et de sensibiliser tous les acteurs de l'organisation à cette thématique. Par exemple, une organisation participant au processus a mis en place dans les réunions d'équipe un moment spécifique pour discuter de thématiques liées aux risques psychosociaux. Le rôle de la personne de confiance, lorsqu'elle est présente dans l'organisation, est ici crucial pour développer la sensibilisation autour de la thématique de la prévention du burnout. De plus, la mise en place d'une formation/sensibilisation au burnout en

interne pourrait être prise en charge par les travailleurs qui ont suivi l'accompagnement « *Soutien à la prévention primaire du burnout* ».

D'autre part, il est essentiel de développer des procédures claires en termes de gestion de la prévention primaire du burnout. Ces procédures peuvent par exemple prendre place dans le plan de prévention de l'organisation. Les instances de décision (conseil d'administration et assemblée générale) constituent des relais en matière de prévention primaire du burnout. Une sensibilisation (voire une formation) à cette thématique semble utile afin de les impliquer dans cette démarche.

Il est à noter que les pistes d'action qui sont présentées dans les points suivants (C2 à C6) s'inscrivent dans cette volonté de prise en charge organisationnelle de la prévention primaire du burnout.

## ***C2. Clarifier le « projet institutionnel » et les principes de gouvernance***

Le projet institutionnel reprend à la fois la vision (finalité ou raison d'être), les missions et les valeurs propres à l'organisation, alors que les principes de gouvernance définissent la manière dont les décisions sont prises dans l'organisation. Ces éléments sont bien souvent définis, en tout ou en partie, avec la participation du conseil d'administration (ou de l'AG).

Les participants relèvent l'importance que le triptyque « Vision/Mission/Valeurs » soit clair, partagé et approprié par les équipes car il constitue le guide permettant de définir les actions à entreprendre. Ce triptyque peut être associé à ce que l'on appelle parfois la « marque employeur », ce qui fait la spécificité d'une organisation particulière. La clarté du projet institutionnel et son appropriation par les équipes contribuent grandement au bien-être au travail, en permettant de donner sens et direction au travail. Travailler collectivement sur la définition des dimensions du projet institutionnel peut constituer un projet transversal créant du lien entre les différentes fonctions de l'organisation.

De plus, la prévention primaire du burnout passe également par le fait d'assurer la clarté des modes de prise de décision et la manière dont les travailleurs peuvent participer à la prise de décision dans l'organisation. Il semble important de (re)donner du sens à la participation des travailleurs, en distinguant les différentes formes de participation possibles au sein de l'organisation (par exemple information/ consultation/ concertation/ coconstruction) et en clarifiant le fait que différentes formes de participation sont possibles au sein de la même organisation, en fonction du type de tâches à réaliser. Dans le cadre d'un management dit « participatif », il s'agit que les travailleurs soient au clair avec ce que recouvre leur participation et pour quels types de tâches/décisions, dans quelle mesure ils seront (ou non) impliqués dans la prise de décision finale, et qu'ils disposent des ressources adéquates afin qu'ils puissent participer. Les fonctions d'encadrement constituent ici aussi les garants du cadre de la participation de chacun dans le processus de prise de décision.

### *C3. Structurer la gestion des ressources humaines*

Disposer d'outils de gestion des ressources humaines clairs et traduits dans un document écrit facilite les échanges au sein de l'organisation. Plusieurs outils sont à disposition des organisations :

#### ➤ **L'organigramme**

Cet outil permet de visibiliser les liens entre fonctions ainsi que la ligne hiérarchique, pour l'interne comme pour l'externe.

#### ➤ **Les descriptifs de fonction**

Ils clarifient les rôles et fonctions de chacun dans l'organisation, ainsi que les zones d'autonomie, de responsabilité et de recouvrement entre fonctions.

#### ➤ **Le processus d'évaluation**

Celui-ci constitue un outil particulier au service de la gestion des ressources humaines. Il s'agit de sortir d'une forme de quantifrénie parfois renforcée par les évaluations externes (issues des pouvoirs subsidiaires notamment), par laquelle on tente de mesurer l'efficacité d'actions qui ne sont jamais pleinement mesurables. Il est préférable de sortir de la dialectique succès/échec, pour poser la question de la manière dont peuvent se mesurer les succès. Sur ce point, il est très difficile de mesurer le succès du travail de terrain via les résultats obtenus auprès des usagers. Il s'agit plutôt de dégager des critères d'évaluation pour soi (en favorisant aussi l'autoévaluation) et de viser de petits résultats visibles et motivants pour le travailleur.

Néanmoins, le processus d'évaluation peut être vu, selon l'usage qui en est fait dans l'organisation et les croyances partagées par ses membres, comme une valorisation des compétences tout autant que comme un moyen de contrôle et de sanction potentielle. Or, s'il bien calibré et utilisé à bon escient, l'entretien d'évaluation constitue surtout un temps d'arrêt sur le travail, un moment d'échange entre le travailleur et son supérieur hiérarchique, permettant la reconnaissance du travail fourni. Il apparaît donc essentiel de communiquer en toute transparence sur ce qui sera fait des évaluations réalisées, afin d'éviter les fausses croyances et de rassurer les travailleurs sur l'objectif du processus en cours.

La mise en œuvre d'un processus d'évaluation nécessite des évaluateurs formés aux techniques ainsi qu'un cadre de fonctionnement précis afin d'éviter les incompréhensions et/ou les mauvais usages du dispositif. À côté des évaluations individuelles, des moments collectifs d'évaluation du travail sont également une manière adéquate de donner de la reconnaissance aux équipes.

#### ➤ **Le bilan de compétence**

Cet outil est intéressant pour la prévention primaire du burnout, car il offre un temps d'arrêt au travailleur pour établir ses acquis et compétences, et réfléchir à son avenir professionnel.

#### ➤ **La formation professionnelle**

Développer les formations d'équipe permet d'assurer une base commune en termes de compétences. Il est important de réfléchir aussi à la manière dont on peut mettre en œuvre le transfert vers l'équipe au retour de formation.

#### ➤ **Le cadre de fonctionnement (horaire, service offert,...)**

Disposer d'un cadre clair permet de mettre une limite vis-à-vis de l'extérieur (usager et/ou autres services), mais aussi par rapport à soi-même au travail. Pour les équipes incluant des bénévoles,

clarifier les différences entre statut salarié et bénévole (en terme de compétences comme au niveau des règles de fonctionnement) permet d'éviter les débordements d'une fonction sur l'autre.

Comme précisé dans le point relatif au niveau de l'équipe, les fonctions d'encadrement jouent ici un rôle majeur pour garantir le respect du cadre établi.

\*\*\*

Ces différents outils de GRH amènent une certaine rigueur de fonctionnement, en clarifiant les attendus ainsi les compétences nécessaires pour chaque fonction au sein de l'organisation. Parmi les accompagnements réalisés, plusieurs ont consisté en partie à structurer ces outils avec les organisations participantes, améliorant de ce fait le fonctionnement collectif en vue d'une prévention primaire du burnout.

#### *C4. Développer une gestion stratégique du turn-over*

La gestion stratégique du turnover accorde une importance à la planification et à l'anticipation des conséquences pour l'organisation de ce phénomène. Le turn-over dans les équipes concerne plusieurs types d'absence, en fonction de la durée de l'absence :

- Les départs : il s'agit principalement des fins de contrat, des départs volontaires et des départs à la pension
- Les absences de longue durée (maladie, maternité, congé thématique,...)
- Les absences de courte durée (maladie de quelques jours, formation, vacances,...)

Le terme « turn-over » est donc utilisé ici dans une conception très élargie, où l'ensemble des absences qui pèsent sur l'équipe sont prises en considération. Dans tous les cas, la question se pose pour l'organisation de remplacer (ou non) la personne qui ne peut assurer ses fonctions, en vue d'assurer la continuité du service. Cette gestion du turnover recouvre des réalités différentes, en fonction de la durée et du motif de l'absence, et soulève des problèmes multiples dans le travail quotidien.

##### ➤ **Comment remplacer l'absent ?**

Dans certaines équipes, les absences de courte durée peuvent être assumées par les collègues. Dans d'autres lieux, par exemple en hébergement, un nombre minimal de personnes est requise pour assurer le service aux bénéficiaires. La question du remplacement des absents se pose alors avec d'autant plus de difficultés que l'absence ne durera que de quelques jours. L'organisation peut alors utiliser des professionnels « volants », qui connaissent l'ensemble des services et peuvent remplacer rapidement les absents. Pour les plus petites structures, cette solution est difficile à mettre en place. Toutefois, des solutions similaires peuvent être organisées entre plusieurs organisations. Ainsi, certaines institutions se sont rassemblées pour créer un service indépendant qui peut assurer les remplacements pour une fonction donnée dans l'ensemble des institutions membres de ce service (par exemple éducateur, infirmier, etc.).

Pour les absences de longue durée et les départs, les participants ont souligné l'importance de remplacer rapidement les personnes absentes. Une absence non remplacée entraîne une surcharge de travail pour les autres membres de l'équipe, qui peut amener à un phénomène d'épuisement en série si les remplacements tardent. Cette rapidité nécessite une gestion planifiée des départs, qui permet d'anticiper les besoins en personnel des différentes équipes.

Enfin, il semble important que la procédure de remplacement permette à la personne absente de pouvoir prendre distance par rapport au travail. Par exemple, rester accessible par téléphone en

vacances ne permet pas à un travailleur de poser une limite claire entre vie privée et vie professionnelle, ce qui peut empêcher un repos de qualité. Cela nécessite une prise en charge organisationnelle du remplacement en cas d'absence, notamment en prévoyant des personnes assurant le « back-up » des fonctions qui impliquent des tâches à assurer même en cas d'absence.

➤ **Comment définir la procédure d'accueil et de (ré)intégration ?**

La gestion des absences nécessite également de prévoir l'accueil des personnes remplaçantes (intégration dans l'équipe, formation aux tâches assignées, acculturation,...) mais aussi la réintégration des personnes après une absence de longue durée. À cette fin, différentes actions RH peuvent être proposées : une brochure d'accueil, un petit déjeuner lors de la première journée de travail, une rencontre préalable à la réintégration,... Toutes ces actions sont intégrées dans une procédure d'accueil et d'intégration claire, qui donne des indications précises au manager quant au comportement à adopter afin de favoriser l'accueil et la (ré)intégration.

*C5. Favoriser l'échange et le partage d'informations à tous les niveaux de l'organisation*

La communication a été pointée comme un élément essentiel dans la prévention primaire du burnout. Une communication de qualité passe par un passage d'informations clair et ajusté entre les différentes fonctions de l'organisation. Pour ce faire, il est nécessaire de prévoir des lieux de communication inter-fonctionnels (par exemple des réunions inter-équipes) mais aussi de créer du lien entre les personnes occupant des fonctions éloignées dans l'organisation. En effet, en apprenant à connaître ses collègues, leurs fonctions et leurs contraintes propres, chaque travailleur est amené à mieux comprendre la réalité des autres fonctions de l'organisation, ce qui joue un rôle dans la prévention des conflits.

*Exemples*

- *Changement de binômes pendant les vacances* : cela permet de découvrir d'autres collègues.
- *Découverte des autres fonctions selon le principe de « Vis ma vie »* (par exemple éducateurs préparent le repas en cuisine et cuisiniers servent à table): cela permet de se rendre compte de la réalité des autres fonctions et de leurs contraintes.

Si ces échanges de fonction sont utiles pour découvrir et comprendre d'autres fonctions, ils ne doivent pas devenir la règle. Un équilibre est à trouver entre le mouvement et la stabilité nécessaire au travail quotidien.

Développer des liens professionnels avec les autres fonctions de l'organisation permet de renforcer la cohésion entre les travailleurs et l'adhésion à une culture commune. En développant des projets transversaux, les travailleurs créent du lien mais aussi développent un sens commun et partagé pour leur travail. Par exemple, une institution a mis en place des « journées chantiers » une fois par mois, où l'objectif est de travailler ensemble sur des projets transversaux pour l'organisation.

## C6. Soutenir la gestion du changement organisationnel

Face à la complexification des situations sociales et à l'évolution des attentes des pouvoirs subsidiaires, mais aussi aux évolutions internes concernant les fonctions dirigeantes, les organisations sont actuellement aux prises avec la nécessité de mettre en œuvre des changements qui bouleversent et font évoluer le quotidien de travail.

Plusieurs conditions sont essentielles pour réussir un projet de changement ; les participants en ont relevés trois principales :

- Le changement est soutenu par les fonctions d'encadrement et le CA (préparation adéquate, soutien tout au long du projet)
- Les fonctions d'encadrement détiennent des compétences adéquates en gestion de projet (éventuellement en projet agile)
- L'organisation dégage assez de temps et de ressources pour mettre en œuvre le projet

À défaut d'une gestion efficace des projets de changement dans l'organisation, les équipes risquent de s'épuiser (par exemple si trop de projets sont lancés en même temps), de perdre confiance (par exemple lorsque les projets ne sont jamais menés à terme) ou de ne plus identifier le sens de leur travail (par exemple si le sens du projet semble aller à l'encontre de la mission organisationnelle). Accompagner le changement est donc essentiel non seulement pour la réussite du projet en cours, mais aussi pour soutenir le sens au travail des équipes.

## D- AU NIVEAU SECTORIEL

Bien que la dimension sectorielle ne constitue pas l'angle privilégié de l'accompagnement réalisé avec les équipes, quelques pistes d'action ont été proposées par les participants :

- **Inform**er les acteurs de terrain **concernant la prévention primaire** du burnout

Cette information pourrait prendre la forme d'un livret et/ou d'une formation généraliste sur le sujet.

*Exemples de thématiques :*

- *Qu'est-ce que le burnout ? Quelles sont les différences par rapport à un état dépressif ? Quels sont les signes ?*
- *Qu'est-ce que le harcèlement moral ?*

Ces supports (formation ou brochure) permettraient d'outiller plus adéquatement les équipes de travail afin qu'ils puissent déceler les signes de burnout chez leurs collègues (en lien avec le rôle d'interpellation des équipes).

- Favoriser l'organisation de **supervisions externes**

Ces moments créent des temps de travail en équipe sur des thématiques transversales. Deux enjeux majeurs pour la mise en place de supervisions externes peuvent être travaillés au niveau sectoriel : le mode de financement et la capacité à libérer l'équipe pour qu'elle puisse se rendre en formation. Cette deuxième difficulté est particulièrement vraie pour les services qui fonctionnent 24h sur 24.

- Favoriser le **partage entre institutions** (interventions) sur des thématiques organisationnelles ou transversales
- **Alléger les charges administratives** liées aux modes de financements des formations/supervisions.

## E- AU NIVEAU POLITIQUE

Comme le niveau sectoriel, ce cinquième niveau n'a que peu été investigué avec les participants, car l'accompagnement réalisé dans les différentes institutions n'avait pas (ou peu) abordé cette dimension. Quelques pistes ont toutefois été relevées par les participants :

- Communiquer une **vision politique plus claire** : Vers où les institutions doivent-elles aller à 5 ou 10 ans ? A ce jour, il est parfois difficile pour les institutions de se projeter dans un avenir à moyen terme et de développer des projets, par manque de clarté sur le projet politique souhaité pour les années à venir.
- **Réajuster les normes d'encadrement** : il existe souvent un décalage entre le nombre de postes subsidiés dans une institution et le nombre de postes qui seraient nécessaires pour remplir pleinement l'objectif fixé.
- Permettre un **remplacement plus rapide** du travailleur en cas d'absence, en assouplissant les règles concernant les modes de financement.
- **Alléger les charges administratives** liées aux exigences des pouvoirs subsidants (statistiques,...).
- Rassurer quant à l'avenir des **emplois subventionnés** (APE, ACS,...)
- Assurer **l'indépendance financière des services externes de prévention et de protection au travail** (SEPPT) par rapport à l'employeur, afin de garantir la neutralité (pas toujours perçue comme telle par les acteurs de terrain).

## IV. Conclusion : Quelques recommandations

Cette recherche-action s'est appuyée sur les vingt accompagnements réalisés dans diverses organisations du secteur non marchand, afin d'en inférer à la fois un ensemble de risques liés au burnout, et de propositions concrètes d'action pour développer la prévention primaire du burnout. A l'heure de conclure ce rapport, il convient de ré-insister sur l'importance de deux dimensions dans cette démarche.

D'une part, la prévention primaire du burnout nécessite **l'implication de multiples acteurs organisationnels**, qui doivent s'articuler en vue de développer un ensemble d'actions coordonnées. Ces acteurs incluent :

- les équipes de travail et leurs fonctions encadrantes (chef d'équipe ou de service, coordination, direction, etc.),
- les personnes de confiance et les conseillers en prévention,
- la fonction RH (lorsqu'elle existe dans la structure),
- les membres du CA (et éventuellement de l'AG)
- le service externe de prévention et de protection au travail (SEPPT)

La place de ces différents acteurs dans la prévention primaire du burnout doit être clarifiée au sein de chaque organisation, afin que les travailleurs soient conscients des différents lieux d'interpellation à leur disposition.

À côté de ces acteurs « formels », l'organisation peut également mettre en place des acteurs spécifiquement dédiés à la prévention du burnout. Ceux-ci, en tant que personnes-référentes de la prévention du burnout, peuvent former et sensibiliser l'ensemble du personnel à la thématique, et interpellier les différents acteurs formels s'ils détectent un problème. À titre d'exemple, une organisation accompagnée a nommé les travailleurs ayant participé à l'accompagnement comme « ambassadeurs » de la prévention du burnout pour le personnel.

D'autre part, la prévention primaire du burnout passe par le **développement de compétences à la fois individuelles, groupales (propres à l'équipe) et organisationnelles**. Ces différentes compétences ont été relevées tout au long du point III. *Pistes de prévention et bonnes pratiques à pérenniser*. Le développement de compétences sur ces trois niveaux constitue une priorité de l'organisation, afin d'outiller les personnes et les équipes dans la prévention primaire du burnout. Ceci peut se faire au travers de formations, mais aussi de chantiers transversaux associant différentes fonctions de l'organisation.

En vue de soutenir le travail des équipes, l'accent doit également être mis sur l'accompagnement et la formation des fonctions encadrantes. Parmi les dimensions de l'encadrement à accompagner, la référence au « management participatif » constitue l'un des axes majeurs de travail en termes de prévention primaire du burnout. En effet, les termes « management participatif » sont souvent utilisés à outrance en organisation, sans qu'une réelle réflexion quant aux fondements et pratiques entourant ce type de management soit réalisées avec les équipes et les fonctions encadrantes. Ce flou engendre un réel malaise dans les équipes, lorsque la répartition des tâches et des responsabilités devient flottante ou lorsque les procédures de prise de décision deviennent obscures. Déconstruire la notion de « management participatif » avec l'ensemble du personnel permet ainsi d'aborder les questions de gouvernance, de cadre de fonctionnement et de responsabilités dans l'action.

En parallèle, le développement d'outils de gestion des ressources humaines (descriptions de fonction, organigramme, etc.) a été relevé comme une démarche structurante pour le fonctionnement organisationnel. S'ils sont compris, acceptés et mis en œuvre dans le travail quotidien, ces outils clarifient le cadre des échanges et permettent, dans une certaine mesure, de fluidifier le travail collectif.

\*\*\*

À côté de ces recommandations pour la prévention primaire du burnout en institutions, les participants ont également soulevé des éléments importants relatifs à la poursuite du processus d'accompagnement en 2020. De manière générale, les intervenants ayant réalisé les accompagnements en 2019 relèvent que les différentes institutions participantes sont souvent à des étapes très différentes du processus de réflexion quant à la prévention primaire du burnout. Certaines ont déjà réalisé une analyse approfondie de leurs pratiques, et formulent une demande spécifique d'intervention sur une thématique précise. D'autres, au contraire, ne sont qu'à la première étape d'un processus de réflexion autour de la prévention du burnout. Plutôt que de chercher à uniformiser les demandes, il paraît plus porteur d'accepter ce continuum de demandes entre diagnostic et intervention, tout en précisant qu'un travail sera sans doute nécessaire après l'accompagnement proprement dit pour implémenter les changements. Cela soulève également la question du suivi réalisé pour les organisations impliquées dans le processus en 2019. Serait-ce possible d'envisager un retour vers les participants de 2019 pour analyser la suite accordée au processus de prévention primaire ? Ce retour (en 2020 ou 2021) permettrait à la fois de faire le point avec les participants, d'explorer comment les organisations ont pu se ressaisir et s'approprier les outils ou pratiques proposés lors de l'accompagnement, et éventuellement d'identifier d'autres bonnes pratiques qui ont été mises en place.

Enfin, pour les organisations participantes comme pour les intervenants, le processus d'accompagnement en 2020 doit accorder une place aux fonctions d'encadrement, que ce soit pour préciser l'objet de l'intervention aux équipes, pour justifier les choix vis-à-vis de l'intervention mais aussi pour implémenter les changements envisagés en cours d'accompagnement. Cette place importante des fonctions encadrantes dans le débat peut être élargie aux membres du CA, en ce qu'ils sont responsables de la vision d'avenir de l'institution et des changements à y implémenter, tout autant que les garants du respect du projet institutionnel tel qu'il est défini et mis en œuvre par les équipes de terrain. Si la prévention primaire du burnout est un travail collectif, associant l'ensemble des acteurs organisationnels, il est essentiel que l'accompagnement soutenant cette démarche de prévention primaire rassemble d'une manière ou d'une autre tous les acteurs concernés par la problématique.

## Bibliographie

Maslach, C. and Jackson, S. E. (1981), The measurement of experienced burnout. *J. Organiz. Behav.*, 2: 99-113.

ULg, Universiteit Gent, Cites Clinique du stress et Arista, (2012-2013), Rapport de recherche sur le burnout en Belgique.

# Annexes

## Composition des GT transversaux

Pour respecter l'anonymat des participants et des organisations, toutes les fonctions ont été mis au masculin dans le tableau.

Pour rappel, l'accompagnement n'était ouvert qu'aux structures comptant au minimum 6 travailleurs.

### Groupe 1 : SCP 319.02

Secteur de la structure accompagnée	Taille (Nbre de travailleurs)	Equipe impliquée dans l'accompagnement	Fonction du participant au GT
Aide à la Jeunesse	50-100	10 travailleurs équipe pluridisciplinaire	Coordinateur
Handicap	Plus de 100	16 personnes	Responsable
Aide à la Jeunesse	10-20	8 éducateurs	Educateur
Handicap	50-100	toute la ligne hiérarchique et 10 travailleurs	Psychologue et conseiller en prévention
Aide aux adultes en difficulté	20-50	15 travailleurs	Educateur et conseiller en prévention
Handicap	20-50	un pôle (une équipe)	Educateur
Handicap	Moins de 10	toute l'équipe	Accompagnateur
Handicap	20-50	toute l'équipe	Directeur administrateur
Handicap	Plus de 100	groupe de volontaires (13 participants) aux profils variés	Responsable logistique et conseiller en prévention
Handicap	Plus de 100	un service (environ 20 personnes)	Psychologue et personne de confiance

<b>Groupe 2 : CP 332 et SCP 329.02</b>
----------------------------------------

<b>Secteur de la structure accompagnée</b>	<b>Taille (Nbre de travailleurs)</b>	<b>Equipe impliquée dans l'accompagnement</b>	<b>Fonction du participant au GT</b>
Crèche	10-20	toute l'équipe	puéricultrice
Service social généraliste	Moins de 10	toute l'équipe	travailleur social
Aide aux personnes âgées	20-50	toute l'équipe	non précisé
sans-abris	Plus de 100	non précisé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• travailleur social et personne de confiance</li> <li>• conseiller en prévention et personne de confiance</li> </ul>
Crèche	Plus de 100	non précisé	non précisé
Education à la santé	20-50	toute l'équipe	coordinateur et travailleur social
Crèche	non précisé	non précisé	non précisé
MIRE	20-50	toute l'équipe	Job coach / accompagnateur social
Education permanente	Moins de 10	toute l'équipe	Coordinateur Chargé de communication et animation
Organisation de jeunesse	20-50	4 travailleurs sur base volontaire	Responsable de service