



# Soutien à la prévention primaire du Burnout

## Rapport de la recherche-action 2020

Juin 2021



Harmony GLINNE-DEMARET  
Mélanie Latiers  
CERIAS

## Table des matières

Introduction .....	4
I. Méthodologie de la recherche .....	7
1.1. Actions de sensibilisation .....	7
1.2. Accompagnements d'équipes .....	7
1.3. Groupes de travail .....	8
1.4. Rapport .....	9
II. Analyse des données issues des groupes transversaux et relatives aux constats et pistes .....	10
2.1. La catégorisation par thématique des facteurs de risque .....	10
2.2. Les constats et pistes, classées par thématiques .....	13
<b>2.2.1. Sens, culture et valeurs .....</b>	<b>13</b>
<b>2.2.2. Gouvernance et prise de décision .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2.3. Multitâches.....</b>	<b>18</b>
<b>2.2.4. Gestion des compétences.....</b>	<b>20</b>
<b>2.2.5. Relations entre collègues et services, en lien avec la communication interne .....</b>	<b>22</b>
<b>2.2.6. Un travail en interaction constante avec d'autres .....</b>	<b>24</b>
<b>2.2.7. Conditions matérielles et environnementales.....</b>	<b>27</b>
2.3. L'influence du contexte sanitaire sur les thématiques abordées .....	29
III. Pistes de prévention et bonnes pratiques à pérenniser .....	30
3.1. Le management participatif.....	30
3.2. La cohésion d'équipe .....	31
3.3. Les outils RH.....	32
3.4. La relation au bénéficiaire .....	33
3.5. L'utilisation des outils numériques .....	34
IV. Retour sur l'accompagnement réalisé en 2020.....	35
4.1. Quelques constats relevés par les accompagnateurs/opérateurs lors des rencontres.....	35
4.2. Les résultats issus du questionnaire complété par les institutions accompagnées.....	36
4.3. Les résultats issus du questionnaire complété par les opérateurs.....	42
V. Construction des balises de l'accompagnement de la prévention primaire du burnout .....	43
5.1. Les facteurs de réussite de l'accompagnement.....	43
5.2. Points d'attention méthodologiques issus de l'évaluation du projet 2019 par les opérateurs	45
5.3. Balises présentes dans l'avis du CNT N° 2.080.....	47
5.4. Résultats de la réflexion et construction des balises avec les opérateurs.....	49
<b>5.4.1. La définition de l'accompagnement .....</b>	<b>49</b>

<b>5.4.2.</b>	<b><i>Les conditions préalables</i></b> .....	<b>50</b>
<b>5.4.3.</b>	<b><i>Les points de vigilance</i></b> .....	<b>50</b>
<b>5.4.4.</b>	<b><i>Les étapes clés du processus</i></b> .....	<b>51</b>
VI.	Conclusions .....	52
	Bibliographie.....	53

## Introduction

Les données publiées par l'Institut national d'assurance maladie-invalidité en mai 2021<sup>1</sup> révèlent que le nombre de personnes<sup>2</sup> en incapacité de travail de longue durée pour cause de burnout a connu une augmentation de 32,53% entre 2016 et 2020. Fin 2020, le burnout représente 7,14% des cas d'incapacité de travail de longue durée. Le coût total de ces incapacités s'élève par ailleurs en 2019, à 396.754.114,40 euros.

Par ailleurs, en cette période de crise sanitaire, Christina Maslach, psychologue à l'université de Californie et spécialiste reconnue en matière de burnout, affirme qu'un phénomène de « burnout pandémique » émerge<sup>3</sup>. Celui-ci serait lié au vécu de la crise et aux nombreux bouleversements qu'elle génère au niveau de l'équilibre global de vie.

Dans la littérature professionnelle comme dans le quotidien de travail, le terme « burnout » est largement utilisé pour décrire des réalités multiples. 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>4</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.

<sup>1</sup> [https://www.riziv.fgov.be/fr/statistiques/indemnites/Pages/incapacite-travail-longue-duree-combien-burn-outs-depressions.aspx?utm\\_source=alert&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=FR20210505#Une\\_augmentation\\_de\\_39,23\\_%\\_de\\_burn-outs\\_et\\_de\\_d%C3%A9pressions\\_de\\_longue\\_dur%C3%A9e\\_en%2020](https://www.riziv.fgov.be/fr/statistiques/indemnites/Pages/incapacite-travail-longue-duree-combien-burn-outs-depressions.aspx?utm_source=alert&utm_medium=email&utm_campaign=FR20210505#Une_augmentation_de_39,23_%_de_burn-outs_et_de_d%C3%A9pressions_de_longue_dur%C3%A9e_en%2020)

<sup>2</sup> Ces chiffres concernent les travailleurs salariés et demandeurs d'emploi

<sup>3</sup> <https://www.courrierinternational.com/une/sante-le-burn-out-pandemique-rode>

<sup>4</sup> Cette partie est basée sur la présentation réalisée par l'ABBET durant la séance de présentation du projet (janvier 2019).

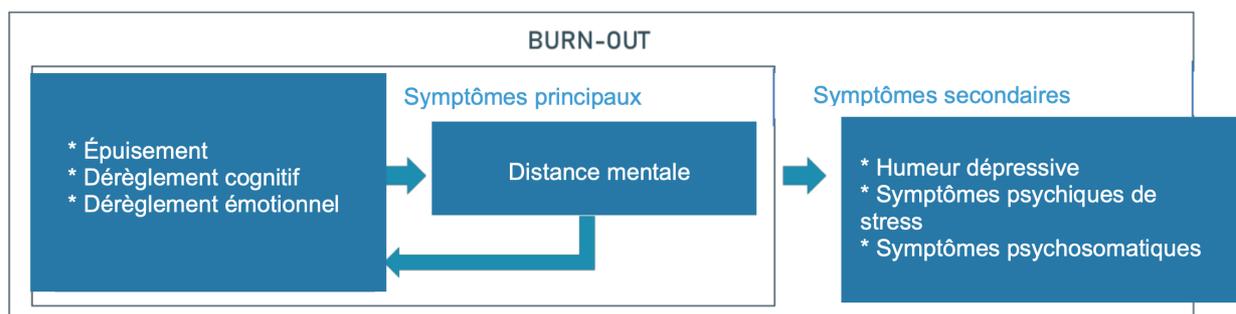
Stress	Burnout
Conséquence directe de stressseurs professionnels. Le sens du travail n'est pas central.	Rôle important du sens du travail dans l'apparition du syndrome.
Est passager ou chronique.	Est la conséquence d'une exposition à un stress persistant de longue durée.
Peut toucher tout type de travailleur.	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.

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.

Schaufeli, De Witte et Desart (2019) ont réalisé un travail visant à construire un questionnaire d'autoévaluation du burnout. Leur étude a permis de déterminer quatre symptômes principaux liés au burnout<sup>5</sup> :

- 1) L'épuisement physique et psychologique ;
- 2) Une perte de contrôle cognitif caractérisée par des problèmes de mémoire, d'attention, de concentration et de performance qui sont dus à une perturbation du fonctionnement cognitif ;
- 3) Une perte de contrôle émotionnel caractérisée par des réactions émotionnelles exacerbées et une faible tolérance.
- 4) La distanciation mentale du travail caractérisée par un retrait mental/physique ;

Outre ces symptômes principaux, ils soulignent plusieurs symptômes secondaires : l'humeur dépressive, la souffrance psychologique et les symptômes psychosomatiques.



Source : <https://www.medecinsendifficulte.be/>

<sup>5</sup> Cités dans Hansez et al. (2019). *Evolution 2010-2018 du burnout en Belgique et intérêt de l'utilisation conjointe de deux outils de diagnostic. Synthèse de la recherche*. Rapport de recherche du Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale. P. 3

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. Toutefois, nous pourrions nous baser sur les résultats issus du rapport de 2019<sup>6</sup> et les enrichir au départ des contributions de cette nouvelle année d'accompagnement.

Afin de respecter l'anonymat des participants et de leurs organisations, tous les verbatims 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.).

---

<sup>6</sup> <https://www.apefasbl.org/lapef/actions-en-partenariats/prevention-du-burn-out/prevention-primaire-du-burn-out-rapport-2019-cerias>

## 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. Cette collaboration s'est poursuivie en 2020 lorsque le projet a été renouvelé. Étant donnée la crise sanitaire, le calendrier du projet a toutefois été revu à de nombreuses reprises.

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 (décembre 2019 et janvier 2021)
- 2- **Accompagnements d'équipe** in situ (entre mars 2020 et mars 2021)
- 3- **Groupes de travail** transversaux (entre institutions en septembre et décembre 2020, et entre opérateurs en juin, novembre 2020 et mars 2021)
- 4- **Rapport** : constats et propositions (diffusé en 2021)

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 (octobre 2020 et mars 2021).

### 1.1. Actions de sensibilisation

Quatre moments de sensibilisation à la prévention primaire du burnout ont été organisés à destination des organisations de terrain de janvier à mars 2021. Ces séances ont eu lieu en visioconférence et poursuivaient plusieurs objectifs :

- Présenter le projet aux associations qui souhaitent poser leur candidature en 2021
- Spécifier les contours de la prévention primaire du burnout en contexte professionnel
- Aborder les facteurs de réussite de l'accompagnement relevés lors de l'évaluation du projet 2019.

### 1.2. Accompagnements d'équipes

Suite aux réunions d'information, 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. 24 organisations ont été retenues pour l'accompagnement, réparties comme suit :

Secteur	Nombre d'organisations accompagnées
Socio culturels et sportifs (Fonds 4S)	6
Arts du spectacle	3
ASSS	2
Handicap, aide à la jeunesse (Fonds ISAJH)	9
Petite enfance (MAE)	4

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 l'intervenant parmi un panel de sept opérateurs de formation présélectionnés par l'APEF pour leur expérience dans le

domaine de la prévention primaire du burnout, à savoir le CEFORM, le CERSO, le CFIP, le CITES, Fors Henallux, le Groupe « Institutions » du Centre Chapelle-aux-Champs et PSDD.

### 1.3. Groupes de travail

Deux types de groupes de travail ont été organisés en parallèle : plusieurs 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, plusieurs groupes ont été composés.

Le travail des groupes transversaux s'est réalisé en deux temps :

- Un premier temps centré sur les constats : il s'agissait à ce stade de proposer un temps d'échange entre institutions de secteurs différents aux prises avec la problématique de la prévention primaire du burnout, et de partager autour des problématiques traitées par chaque association lors de l'accompagnement. Lors de ce premier temps, 3 groupes différents ont été animés.
- Un deuxième temps centré sur des thématiques précises : par rapport à la démarche de recherche l'année précédente, l'objectif était ici de cibler certaines dimensions régulièrement évoquées par les participants lors des groupes transversaux en 2019.

Les thématiques choisies étaient les suivantes :

- La cohésion d'équipe
- La relation aux bénéficiaires
- Le management participatif (organisé à deux reprises)
- Les outils RH
- L'utilisation des outils numériques

Chaque participant était invité à s'inscrire dans deux groupes thématiques. L'objectif de ces groupes était à la fois d'évoquer le lien entre le thème et la question de la souffrance au travail, mais également la manière dont ce thème s'inscrivait dans l'accompagnement en cours, et les pistes/outils éventuels qui pourraient y être associés en termes de prévention primaire.

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. La diversité des profils a été respectée au sein des groupes.

Par contre, les attentes liées à la participation étaient également assez diversifiées. En effet, nous avons constaté un manque de clarté préalable quant aux objectifs et aux modalités des groupes de travail. Certains participants étaient en effet en attente, voire en demande d'une formation, et donc de contenu. Par ailleurs, et en lien avec ce premier, ils n'étaient pas toujours à même d'apporter de la « matière » concrète en lien avec la thématique abordée et choisie en amont.

En lien avec ces constats, nous avons prévu, pour le prochain projet, de clarifier (et répéter à plusieurs reprises au cours du processus) le statut et les objectifs de ces groupes transversaux. Une réunion d'information sera organisée pour préciser quelques balises en termes de sélection des participants et visée de la démarche.

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

Ce groupe de travail était composé des intervenants accompagnant les structures 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.

Par ailleurs, le travail avec les opérateurs a permis, cette année, de construire des balises liées à l'accompagnement de la prévention primaire du burnout. Celles-ci seront reprises dans une partie du présent document (point ?).

## **1.4. 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.

Deux chercheuses différentes ont accompagné le processus : l'une entre mars et septembre 2020, l'autre de septembre 2020 à mars 2021). Harmony Glinne s'est chargée de la première partie de l'animation des groupes transversaux, et Mélanie Latiers de la seconde, liée aux groupes thématiques. Ces sessions ont été co-animées avec Laurence Beff de Competentia. Les deux chercheuses ont contribué à la rédaction du rapport final. Le contenu de ce rapport a été présenté au comité de pilotage (y compris les Fonds) en mars 2021, et le sera à l'ensemble du secteur courant de l'été 2021.

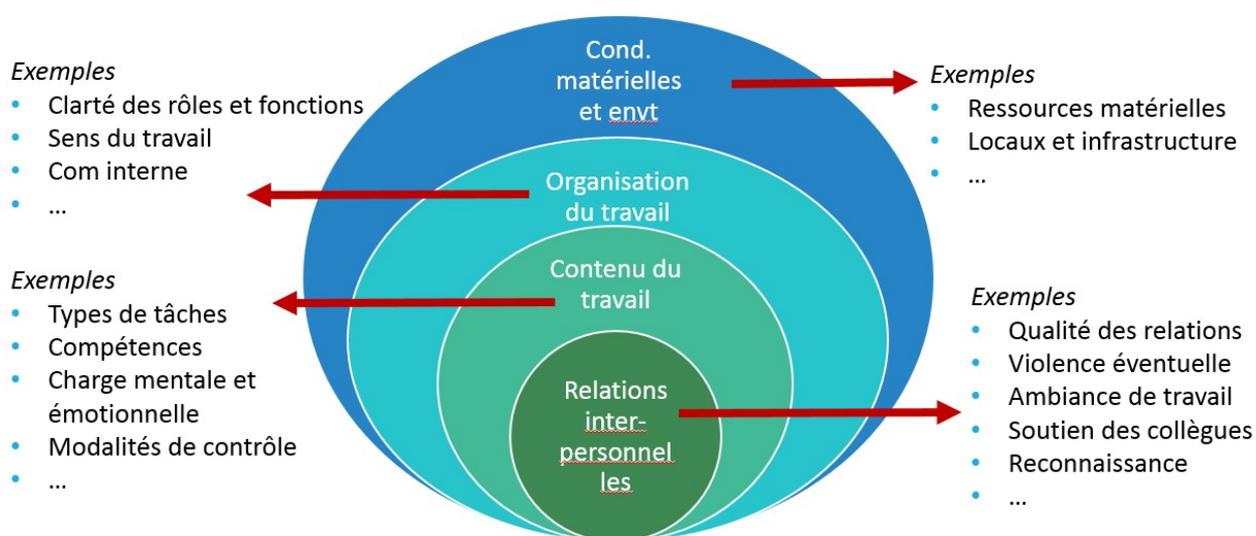
Les données présentées dans ce rapport sont issues des groupes de travail (associations et opérateurs de formation), et des discussions avec le comité de pilotage.

## II. Analyse des données issues des groupes transversaux et relatives aux constats et pistes

Cette section reprend la synthèse des données collectées lors de l'animation des groupes d'échange entre institutions. Nous débuterons par une présentation de la catégorisation utilisée pour classer ces données par thèmes, et poursuivrons par la mise en évidence des constats liés à chacun d'entre eux. Les données seront en outre comparées à celles recueillies en 2019.

### 2.1. La catégorisation par thématique des facteurs de risque

Lors du projet précédent, nous avons souligné que les constats issus des groupes de travail faisaient état de risques liés à la prévention du burnout en lien avec différentes dimensions du travail. Le schéma ci-dessous, reprenant quatre catégories de risques psychosociaux (RPS) au travail, avait tout d'abord guidé l'analyse des données issues des groupes de travail.



Toutefois, la complexité des récits montrait qu'un risque identifié par un participant pouvait concerner plusieurs dimensions simultanément.

Les constats avaient finalement été classés en sept thématiques liées au contexte de travail et considérées comme autant de types de risques jouant un rôle dans la prévention primaire du burnout :

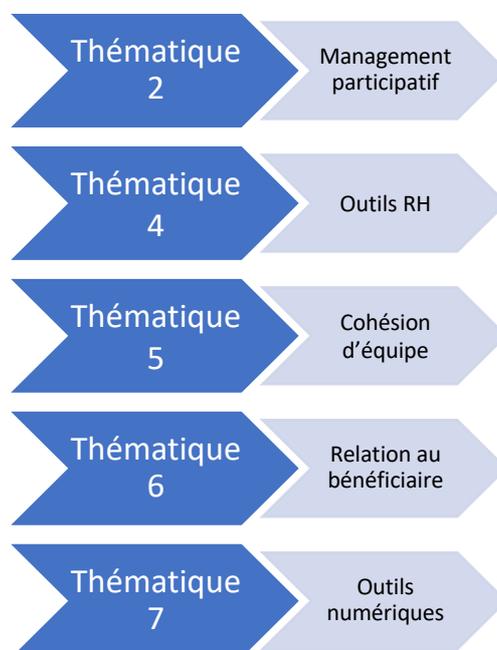
Pour chacune des sept thématiques, différentes situations génératrices de tensions pour les travailleurs avaient été pointées. Pour le présent rapport, nous sommes reparties de ces sept thématiques, de façon à pouvoir enrichir, nuancer ou compléter les données issues des groupes animés en 2019 lors du précédent projet. Au sein de ces thématiques, des sous-thèmes ont été creusés lors des groupes transversaux spécifiques. Ils sont repris dans la liste ci-dessous comme sous point du thème général auquel nous pouvons l'associer.

## Les 7 thématiques et 5 sous-thèmes:

### Thématiques :



### Les sous-thèmes :



Avant d'aborder chacune de ces thématiques et de les mettre en lien avec les données collectées dans le cadre du projet, il est intéressant de se pencher sur les raisons qui ont poussé les participants à poser leur candidature pour le projet d'accompagnement de la prévention primaire du burnout.

Il semble difficile d'identifier clairement les questionnements précis qui ont amené les institutions participantes à entrer dans le projet d'accompagnement à la prévention primaire du burnout. En effet, la rencontre du groupe de discussion a eu lieu en septembre 2020, alors que la plupart des institutions avait à peine commencé le processus d'accompagnement. Or, si la décision de s'engager dans cet accompagnement a été prise début 2020, la crise sanitaire a remis en question le fonctionnement de certaines équipes. De plus, formuler un questionnement organisationnel précis vis-à-vis de la prévention primaire du burnout nécessite une prise de conscience de ce que recouvre ce phénomène. Etant donné le timing de cette première rencontre transversale, les intervenants n'ont pas encore pu poser les balises pour la construction d'un vocabulaire commun. On peut donc pointer des éléments déclencheurs dans les récits proposés, mais pas identifier avec plus de précision des constats liés à la prévention primaire du burnout.

Le plus souvent, le déclencheur de la participation est un malaise de l'équipe, parfois depuis plusieurs années, un certain épuisement vis-à-vis de la situation voire des taux d'absentéisme et/ou d'incapacité de longue durée problématiques dans l'institution. D'autres institutions souhaitent profiter d'un moment de réflexion sur leurs pratiques, en vue d'éviter le développement de situations problématiques dans le futur. Le plus souvent, ces institutions visent à développer ou renforcer la cohésion d'équipe à travers l'accompagnement externe proposé.

Dans les différents récits récoltés, le burnout est souvent décrit comme une situation d'épuisement, lié à une conjonction de facteurs de risques qui se renforcent mutuellement. Il s'agit le plus souvent d'un ensemble de facteurs qui se répètent dans le temps et qui, par leur persistance, génèrent des phénomènes d'usure professionnelle chez certains travailleurs qui ne disposent pas des ressources personnelles ou organisationnelles pour faire face.

## 2.2. Les constats et pistes, classées par thématiques

Le texte ci-dessous reprend les éléments principaux qui sont ressortis du partage des récits dans les trois groupes de discussion mais également, au sein des points concernés, des groupes centrés sur des thématiques précises. Le point « 5.Communication interne » a été précisé et renommé en « Relations entre collègues et entre services », afin de mieux mettre en évidence les liens – essentiels dans la prévention primaire du burnout – qui relie un travailleur aux autres membres de son organisation (dans son équipe ou entre les équipes).

### 2.2.1. Sens, culture et valeurs

#### *Sens et valeurs : ni trop, ni trop peu...*

**En 2019**, les participants avaient tout d'abord relevé le fait 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. Ce point est également abordé dans les groupes **en 2020** mais de façon minoritaire. Dans l'une des structures accompagnées, la question du sens au travail se pose, en lien avec les valeurs et le projet pédagogique de la structure. Il existe en effet une confrontation au sein de l'équipe en ce qui concerne le cadre à poser dans la pratique aux bénéficiaires. Ce cadre est sujet à interprétation et peut créer frustrations, conflits et incompréhensions entre collègues.

Le rôle joué par le pouvoir subsidiant ou l'organisme de contrôle de la structure a également été évoqué. En effet, un participant fait état du manque de sens associé à l'ensemble des procédures auxquelles sa structure est soumise. Le fait de contrôler, quadriller le travail ne fait pas sens et provoque par ailleurs un sentiment de frustration lié au fait que les acteurs conscientisent qu'ils ne pourront pas répondre à toutes les attentes liées à ces injonctions.

Les participants de 2020 pointent, comme en 2019, l'importance de cette **cohérence organisationnelle entre Sens, valeurs et stratégie**, qui se donne à voir dans les actions du quotidien. L'accompagnement proposé par les opérateurs a d'ailleurs travaillé ces thèmes, en approfondissant avec les équipes la question de l'identité et de l'appartenance à l'organisation.

En contradiction avec ce qui vient d'être dit, plusieurs participants aux groupes de cette année ont fait état du fait qu'un projet institutionnel donnant **beaucoup de Sens**, et auquel on adhère complètement, comporte le risque d'oublier de mettre ses limites. Lorsque le travailleur est totalement investi dans ses fonctions parce qu'il est convaincu que le projet fait Sens et vaut la peine, il peut en arriver à oublier de respecter les limites de son rôle jusqu'à le mener à l'épuisement. Un participant évoque en ce sens le rôle qu'il a joué durant la crise sanitaire, étant identifié comme référent en matière de maîtrise des outils numériques, ce qui fait sens pour lui. Toutefois, étant donné qu'il est considéré comme personne ressource sur ces questions, il a du mal à mettre des limites à ce qui lui est demandé et est souvent interrompu par diverses demandes et questions.

### ***Ne pas négliger le poids de l'héritage et du changement***

Au-delà du sens et des valeurs, le **poids de la culture** émerge lors des discussions comme facteur de risque. En effet, les discours insistent sur le poids de l'héritage institutionnel et de l'histoire sur les équipes. Pour certains, l'accompagnement fait émerger des histoires « non digérées » (« *on ressort de vieux dossiers* »). Le fait d'être accompagné par une personne externe à l'organisation permet alors de questionner certains éléments issus de l'historique de l'organisation. Les opérateurs ont souligné l'importance de réaliser ce détour par l'histoire et les événements vécus ou non vécus par les membres de l'équipe. En effet, ces éléments n'ont en général pas été partagés en collectif et le fait de le faire provoque un soulagement pour les participants, anciens comme nouveaux.

En lien avec cette question de l'héritage et de l'histoire, la **thématique du changement** est abordée par plusieurs opérateurs et participants aux groupes transversaux. Les changements de direction, de taille d'organisation, de culture, de pratiques de terrain sont des occasions de réfléchir aux risques de burnout : surinvestissement, perte de sens, valeurs, etc.

#### **BESOINS exprimés par les participants en 2019 + 2020**

Travail qui a un SENS, développé à la fois au niveau individuel et collectif (au travers des valeurs partagées)

Cohérence de la stratégie avec les valeurs prônées

Développer une vision commune

Articuler les nouveaux et les anciens travailleurs, intégrer les nouveaux dans l'équipe, en questionnant et partageant l'histoire et l'héritage institutionnel

Clarifier les limites et missions de chacun, mais également le sens / la représentation que chacun se fait de sa fonction (pour aller dans le même sens).

### 2.2.2. 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). En lien avec la gouvernance et la prise de décision, deux groupes ont été mobilisés pour travailler sur le sous-thème du management participatif.

#### ***Le rôle clé de la direction pour déterminer et être garant de l'équité des règles appliquées***

**En 2019**, les participants avaient pointé deux situations problématiques et situées à deux extrêmes en termes de gouvernance. Ils avaient d'une part mis en évidence la difficulté d'une autonomie sans règle de fonctionnement claire, et d'autre part l'impossibilité de répondre correctement lorsque l'institution fait face à une surabondance de règles institutionnelles. Les participants des groupes **en 2020** ont par ailleurs relevé le rôle prédominant de la direction à ce sujet. Les travailleurs attendent que la fonction de direction prenne les décisions, en collaboration (ou non) avec l'équipe, afin de ne pas laisser les choses en suspens et d'éviter que certains projets ne prennent jamais forme. La fonction de direction a été identifiée dans plusieurs récits comme occupant une place difficile, à la fois seule face à l'équipe et dans le même temps faisant le lien entre travailleurs et instances de décision de l'organisation (CA et AG). Ceci est d'autant plus vrai pour les petites structures dans lesquelles la direction occupe la seule fonction hiérarchique. Par ailleurs, la direction joue un rôle crucial sur le sentiment de justice qui peut régner au sein de la structure. La manière dont les décisions sont prises nécessite de la transparence vis-à-vis des travailleurs. Percevoir des situations d'inégalités entre membres du personnel peut mener certains travailleurs à l'épuisement, du fait du sentiment d'injustice qu'elles génèrent

#### ***Le besoin de soutien du CA en cas de difficulté***

Tout comme en 2019, les liens avec le CA ont également été pointés comme une contrainte et/ou une ressource pour la prévention primaire du burnout lors des groupes de travail en 2020. Le manque de soutien du CA en cas de difficultés dans l'équipe est relevé comme un facteur de risque de burnout. Il est attendu du CA de mettre le cadre au travail tout en laissant une autonomie aux équipes. L'équilibre à trouver est délicat, entre un cadrage bienveillant des travailleurs et une liberté d'action empreinte de confiance.

### **Focus sur le management participatif**

**En 2019**, le management dit « participatif » avait été pointé comme source de burnout, allant du « trop participatif » où tout le monde décide de tout tous ensemble au « faux participatif », où un acteur (le plus souvent la direction) souhaite légitimer une décision déjà prise en demandant au groupe de travailleurs son avis.

**En 2020**, cette thématique est celle qui a rencontré le plus de succès parmi les 5 qui étaient proposées. En effet, deux ateliers y étaient consacrés, et le nombre d'inscrits y était plus élevé que pour les autres.

Les participants soulignent l'importance de mettre un cadre à la participation pour éviter les pièges qui y sont associés :

- Le sentiment de « fausse participation », lorsque les personnes sont amenées à penser qu'elles ont un poids dans la décision alors que celle-ci est prise ou qu'ils n'ont pas toutes les informations à son sujet
- La participation « de tous sur tout » qui épuise, reporte sans cesse la prise de décisions ou la rend inconfortable car les avis exprimés sont divergents. Traiter de thèmes qui ne nous concernent pas est épuisant et met à risque les équipes.
- Les inégalités en matière de prise de parole, lorsque certaines personnes prennent « trop » de place alors que d'autres n'osent pas s'exprimer.
- La « déresponsabilisation » quant à la décision qui survient lorsque tout le monde est responsable de prendre des décisions mais que finalement personne n'en prend

Par ailleurs, il existe une **tension clé dans le management participatif** : il s'agit à la fois de porter une décision en équipe et de faire place à la différence dans le débat, ce qui n'est pas simple et doit être encadré. La présence d'un tiers externe - notamment l'accompagnateur dans le cadre de ce projet - a permis de trouver un équilibre dans cette tension dans certaines équipes.

La participation **ne plaît pas à tous** : elle insécurise certains, qui affirment qu'avoir « trop d'avis » leur fait perdre confiance et en irrite d'autres, lorsque certains participent en donnant un avis qui dépasse les frontières de leurs compétences. Certains sont d'avis de diminuer la participation, en insistant sur la confiance : « on gagnerait en énergie si on faisait plus confiance selon les sujets et les domaines de compétences ».

Une situation particulière a également été évoquée par un participant : celle d'un « auto-management participatif », lié au départ de la direction, qui laisse l'équipe seule et qui n'est pas remplacée. L'équipe doit donc s'autogérer et s'épuiser. Selon les professionnels, « *Personne ne prend de décisions. Les plus anciens se sentent obligés de le faire, mais cela engendre surcharge de travail et fatigue. De plus, on se rend compte que l'on se permet de prendre des décisions mais qu'on n'a pas la responsabilité de la prendre, c'est pas notre rôle...On est dans l'horizontalité mais personne ne prend la décision et la responsabilité* ».

L'utilisation d'un management participatif met également en évidence la difficulté du **suivi et le respect des décisions prises**. En effet, dans un fonctionnement participatif, il est parfois difficile de s'assurer que les décisions soient respectées, ce qui peut user et fatiguer les équipes et les membres de l'encadrement. L'accord est parfois facile à trouver, mais le respect des conséquences pratiques liées ce qui est décidé n'est pas toujours simple.

Enfin, la question de **la posture** à adopter par le management est considérée comme cruciale. Deux éléments ressortent pour créer les conditions d'un management participatif cohérent : la confiance et le droit à l'erreur. Ces deux éléments renvoient au concept de climat de sécurité psychologique développé par Amy Edmondson, professeure à l'université d'Harvard. Ce climat se réfère à la « croyance, partagée par les membres d'une même équipe, qu'il est possible de faire des erreurs sans être pénalisé par le groupe, de demander de l'aide, des informations ou des feedback sans qu'une piètre opinion ne soit portée envers le membre du groupe » (Edmondson, 2003, p. 257). Selon l'auteur, pour développer ce climat, le responsable doit à la fois être accessible (encourager sans jugement, être ouvert aux questions), faillible (tolérant à l'erreur en montrant ses propres failles), et apprenant (en demande des feedbacks et des retours en cas de problème).

Un autre élément qui ressort est l'importance pour un responsable d'explicitier au maximum ce qu'il entend par management participatif, et le statut des différents lieux de débats et d'échanges (sommes-nous ensemble pour être consultés ? pour décider ?). En effet, un constat relevé lors de l'accompagnement est que beaucoup d'éléments sont implicites dans le fonctionnement d'une structure, et que les règles implicites empêchent parfois les personnes de se différencier et de réellement participer sous peine de menacer la cohésion de l'équipe.

Toutefois, la volonté du responsable ne suffit pas à mettre en place les processus participatifs. En effet, comme souligné par un participant issu du secteur de la petite enfance, les temps de concertation et de réunion d'équipe ne sont pas reconnus au sein de ce secteur. Cela engendre une certaine souffrance car le temps qui est pris pour discuter en équipe est soit non rémunéré, soit pris sur le temps d'accompagnement des bénéficiaires.

Un autre responsable souligne l'importance du choix des mots et des modes de communications lorsque qu'un fonctionnement participatif est mis en place. En effet, adapter la communication et les moyens utilisés pour communiquer aux sensibilités différentes au sein de l'institution porte ses fruits.

Nous verrons dans la partie suivante les pistes qui sont liées à cette thématique et qui ont été relevées par les participants.

#### **BESOINS exprimés par les participants en 2019+2020**

Autonomie avec un cadre clair qui explicite les principes de subsidiarité (qui est garant de quelle décision ?)

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), des ressorts d'une décision et du statut des réunions

Soutien de la direction vis-à-vis des décisions prises par l'équipe (lorsque l'équipe a le mandat pour ce faire) + suivi de l'application des décisions

Posture de la direction centrée sur la confiance et le droit à l'erreur

Clarification du rôle des instances (gouvernance)

### 2.2.3. Multitâches

Les constats réalisés en 2020 sont très semblables à ceux de l'année précédente. **En 2019**, les participants décrivaient le fait d'être « multitâches » dans sa fonction comme **à la fois stimulant et épuisant sur le long terme**. La diversité des tâches enrichit le travail et peut être vécue 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.

Les participants ont également évoqué le fait de devoir prendre en charge des tâches qui ne leur 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. Dans une équipe, le constat est posé et reconnu mais les coordinateurs ne se sentent pas entendus et les moments pour se faire entendre se font plus rares car les réunions d'équipe sont moins fréquentes du fait de la situation sanitaire.

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.

Les participants aux groupes de discussion **en 2020** ont pointé deux situations particulièrement épuisantes liées à cette thématique. D'une part, le fait pour une même personne d'avoir trop de responsabilité peut générer un certain épuisement chez ce travailleur, précédant une situation de burnout. Un récit a particulièrement mis en évidence que le fait de vouloir tout gérer, tout contrôler et avoir un regard sur tout a mené un travailleur dans une situation de pré-burnout. Seule l'attention et le soutien du collectif ont permis à cette personne de se rendre compte de la situation et de pouvoir en sortir. D'autre part, le flou dans les rôles et fonctions au sein de l'équipe engendre des « zones grises », où personne ne sait ce qui relève ou non de sa responsabilité. Cela peut avoir pour conséquence de créer une surcharge chez certains travailleurs, ou au contraire de laisser des tâches en suspens car personne ne les prend en charge.

À côté de ces dimensions communes à l'ensemble des travailleurs, la situation particulière des fonctions de direction a été relevée dans plusieurs récits. Les directions sont souvent multitâches car le manque de moyens dans certaines structures amène la fonction de direction à endosser de multiples casquettes. Ceci peut également les mener à l'épuisement, d'autant plus rapidement qu'il est bien souvent très difficile de réaliser correctement les différentes tâches attendues car la direction est régulièrement interrompue par les urgences et les imprévus du quotidien. Cela crée alors un sentiment de « travail empêché » de par les circonstances réelles du travail. Ceci est d'autant plus vrai pour les petites structures, où la fonction de direction est transversale dans l'organisation (à la fois management des équipes, GRH, direction financière et stratégique, gestion logistique de l'infrastructure, etc.). La surcharge de responsabilité associée à la volonté de tout contrôler et d'avoir un regard sur tout met les fonctions de direction à risque de burnout.

**BESOINS exprimés en 2019+2020**

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)

## 2.2.4. Gestion des compétences

**En 2019**, le fait de devoir **assumer une mission spécifique sans avoir les compétences adéquates** avait été pointé comme plaçant le travailleur en difficulté dans la réalisation de ses tâches. 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.

**En 2020**, peu de récits ont explicitement fait référence à cette thématique. Il semble que le manque de procédures RH correctes entraîne une perte de transparence dans les échanges au sein de l'organisation. Lorsque les procédures de recrutement, d'évaluation, de gestion de carrière au sens large sont décrites avec précision et appliquées de manière égalitaire pour l'ensemble du personnel, le climat organisationnel semble meilleur car cela amène de la transparence et un sentiment d'équité. De plus, plusieurs participants ont pointé comme une ressource de prévention primaire le fait de disposer d'outils RH à jour et précis (tels que l'organigramme ou les descriptions de fonction).

### **Focus sur les outils RH**

Un groupe de travail thématique a été consacré aux outils RH. Les participants ont souligné le lien entre les outils RH et le bien-être au travail. Par exemple, le fait de clarifier les fonctions permet de se sentir davantage à sa place dans une structure ; le fait d'être « évalué » ou de recevoir du feedback de façon formelle permet de faire le point sur son parcours professionnel et de se sentir reconnu.

Malgré cela, de nombreuses structures ne **s'outillent pas en la matière** et font alors face à des difficultés : manque de clarté des fonctions, iniquité dans l'équipe, fonctionnement « à l'affectif », manque de reconnaissance (de la formation, des compétences). Par exemple, un participant évoque le recrutement d'un éducateur au sein de sa structure, pour qui les attentes n'étaient pas du tout claires. Cela a créé beaucoup de stress pour cette personne et une interrogation de l'équipe quant à ses compétences, car celle-ci n'était pas consciente du fait que la personne était dans le flou. Un accompagnement et un « écolage » a ensuite permis d'apaiser la situation.

Face à ce constat, les fonctions d'encadrement sont toutefois démunies, notamment en raison des multiples casquettes qu'elles doivent porter. Les directions/coordinations n'ont bien souvent pas soit les moyens, soit le temps, soit les compétences pour mener à bien les projets RH.

Travailler les aspects RH (définition de fonction/plan de formation) nécessite de **dégager beaucoup de temps en équipe**, ou de **donner cette responsabilité à quelqu'un**. Plusieurs structures ont eu l'occasion de s'atteler à ces questions, notamment via l'accompagnement lié au projet de soutien à la prévention primaire du burnout, mais aussi lors du premier confinement où certaines structures ont fermé et ont donc eu davantage de temps pour poser leurs idées et collaborer en dehors des urgences du quotidien. Cela est jugé très porteur de sens et de reconnaissance au sein de l'équipe, à partir du moment où l'on procède **par « petits pas »**, pour permettre à l'équipe de s'appropriier les choses et de se rendre compte de l'utilité des réflexions menées petit à petit.

Un autre constat concerne **l'utilisation des outils**. En effet, les différents dispositifs liés à la gestion des ressources humaines (description de fonction, évaluation, formation, etc.) peuvent constituer des outils de prévention primaire du burnout, à condition qu'ils ne soient pas détournés et que la confiance soit présente au sein de la structure. Nous revenons ici au climat de sécurité psychologique évoqué précédemment.

En matière de gestion des ressources humaines, l'une des difficultés rencontrée par plusieurs structures concerne le **turnover important**, notamment du aux remplacements liés aux maladies de longue durée. Cette situation crée des déséquilibres dans l'équipe, car certains ont des contrats stables alors que d'autres sont sous contrat temporaire ou de remplacement. Les premiers ont tendance à s'essouffler car ils prennent beaucoup de responsabilités, tandis que les autres manquent de motivation car ils ont peu de perspectives.

#### **BESOINS exprimés en 2019+2020**

Formations adaptées aux missions/nouvelles missions, à l'accompagnement au changement

Transfert des acquis dans l'équipe

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, créer la confiance
- Faire preuve d'assertivité

Mise à jour des descriptifs de fonction et de l'organigramme

Présence de procédures RH

### 2.2.5. Relations entre collègues et services, en lien avec la communication interne

Les groupes de discussion **en 2019** ont identifié la thématique de la communication comme essentielle à la prévention primaire du burnout. 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. D'autre part, un manque de communication peut être dommageable 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).

**En 2020**, plusieurs récits ont mis l'accent sur **l'importance du travail en interdisciplinarité** dans les secteurs d'activités concernés. Lorsque l'équipe est composée de personnes aux fonctions complémentaires, il est important de garder la spécificité de chaque fonction par rapport à la prise en charge du public. Par exemple, les éducateurs et les psychologues peuvent travailler ensemble dans les groupes de vie d'une institution, mais il convient d'être attentif à ce que chaque fonction garde son approche spécifique. D'autre part, pour certaines équipes, il est difficile de comprendre les spécificités et les difficultés vécues par leurs collègues occupant d'autres fonctions. Pourtant, la compréhension mutuelle est essentielle pour le développement d'une réelle cohésion d'équipe au niveau de l'organisation, ce qui constitue une ressource pour la prévention primaire du burnout.

#### **Focus sur la cohésion d'équipe**

La question de la définition de la **place de chacun dans l'équipe** est ressortie comme une thématique importante pour les participants. La cohésion d'équipe provient selon eux de la clarté quant aux missions qui sont confiées à chacun et du fait que chacun se sente à sa place, se sente utile, pour éviter la perte de sens.

Pour ce faire, les participants évoquent l'importance de **clarifier les limites et missions de chacun**, mais également le sens / la représentation que chacun se fait de sa fonction (pour aller dans la même direction, cf. également la première thématique). La psychologie d'une équipe a par exemple clarifier le fait qu'elle était présente pour les bénéficiaires avant tout et pas pour les autres membres de l'équipe. Cela a permis de donner un cadre plus clair à sa fonction et d'éviter les malentendus et les conflits à ce sujet.

Un autre constat concerne l'utilité de développer les **processus de feedback et de méta communication** au sein des structures. Ceux-ci permettent en effet de construire la confiance et de développer les formes de reconnaissance au sein de l'équipe, qui participent à la cohésion. Ils peuvent également participer à lever les implicites qui font partie du fonctionnement collectif mais auxquels certains n'ont pas eu accès (les nouveaux travailleurs, les remplaçants, les travailleurs temporaires).

En lien avec la prévention primaire du burnout, les participants soulignent que le manque de cohésion au sein d'une équipe ou entre plusieurs équipes engendre une **dépense d'énergie importante** que les travailleurs ne peuvent pas mettre ailleurs. Cette charge élevée peut également reposer sur le directeur, notamment lorsqu'il prend sa fonction et qu'il doit « faire sa place » dans le contexte d'une

cohésion d'équipe affectée. Il doit alors naviguer entre les jeux de pouvoir, les « clans » ou clivage notamment entre les générations, les décalages perçus dans la posture que les uns et les autres souhaitent qu'il adopte. L'accompagnement est l'occasion de faire le point sur ces aspects et d'explicitier les difficultés identifiées.

Enfin, la crise sanitaire vécue en 2020 a entraîné dans certaines institutions un **isolement des différents travailleurs** et a mis à mal les liens entre collègues et la cohésion d'équipe. Or, le soutien de l'équipe semble essentiel dans plusieurs récits pour la prévention primaire du burnout. **Le télétravail** a toutefois eu un effet contrasté : il a pu affecter la cohésion des équipes ou au contraire la stimuler. Certains parlent d'un « syndrome de la grotte », qui impacte le maintien du contact entre les collègues en cette période de travail à distance ; tandis que d'autres ont pu interrompre leurs activités pour se concentrer sur l'équipe et travailler certains aspects (le projet pédagogique, la vision commune de leur fonction). Des tensions sont également rapportées par des représentants de structure dans lesquelles le télétravail n'a pas été possible. En effet, des « bulles » spécifiques de travailleurs ont été créées, qui n'avaient pas ni l'habitude de travailler ensemble, ni toujours la même vision du travail. Ces difficultés, associées à l'anxiété liées aux risques sanitaires eux-mêmes, a nécessité un accompagnement spécifique de la direction vis-à-vis des équipes.

**Les mouvements au sein d'une équipe** en fragilisent la cohésion. Une série de témoignages évoque la difficulté de construire une cohésion lorsque les responsables changent régulièrement, que le turnover est important au sein de l'équipe, que des contrats temporaires se succèdent, que des travailleurs doivent être réintégrés après une longue période de maladie.

#### **BESOINS exprimés en 2019+2020**

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 l'isolement et les difficultés au travail

Travailler la compréhension mutuelle

Importance du soutien de l'équipe pour lutter contre l'isolement et les difficultés dans le travail

Accompagner les mouvements au sein de l'équipe (arrivées, départs, réintégrations)

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

### **Focus sur la relation au bénéficiaire**

Les groupes de discussion **en 2019** avaient pointé l'importance des liens avec d'autres acteurs pour réaliser son travail. Pour certains, le travail est caractérisé par une interaction constante avec des usagers. Le lien à l'utilisateur 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'utilisateur : violence de l'utilisateur envers le travailleur, mais aussi violence vécue par l'utilisateur au quotidien qui peut affecter le travailleur en miroir. 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'utilisateur : celle de la « non-maîtrise » 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'utilisateur.

**En 2020**, un groupe thématique a été spécifiquement consacré à cette question du lien avec le bénéficiaire. Les récits des groupes ont mis en lumière les mêmes difficultés liées notamment à l'évolution du public, qui entraîne des changements dans les conditions de travail. De plus, certains récits ont relevé que la diversification du public pris en charge dans leurs institutions nécessite souvent des compétences nouvelles, multiples et diversifiées, qui ne sont pas toujours présentes dans les équipes. Cela place les travailleurs en difficulté lorsqu'ils ne possèdent pas les compétences pour faire face aux nouvelles exigences de leur fonction.

Un élément évoqué à plusieurs reprises est celui du **sentiment d'impuissance** ou d'immobilité par rapport à la situation du bénéficiaire mais aussi parfois de son entourage. Les résultats que l'équipe souhaite atteindre sont régulièrement remis en question et cela épuise les équipes, les « désillusionne » face au travail accompli et à « l'avancement » des situations des bénéficiaires. De plus, le confinement a créé des difficultés supplémentaires, notamment pour les parents des bénéficiaires dont s'occupent certaines structures. Les situations de violence sont d'autant plus présentes. Elles peuvent également l'être au sein de l'institution, lorsque les bénéficiaires attaquent verbalement ou physiquement les travailleurs. La violence à répétition crée également un sentiment d'impuissance et d'isolement si l'équipe n'est pas solidaire ou soudée.

Au-delà du sentiment d'impuissance, les travailleurs se sentent souvent seuls face au bénéficiaire. Ils ne peuvent bien souvent pas s'appuyer sur l'entourage ou le réseau primaire de la personne, qui est trop pauvre ou peu mobilisé. Cela crée également de la frustration et de l'insatisfaction.

Par rapport à cela, l'accompagnement permet différentes choses, selon les structures :

- Une meilleure compréhension des collègues et des bénéficiaires, qui permet de travailler différemment avec eux, de construire une relation de confiance (à l'aide de grilles de lecture des types de personnalité)

- Des outils de gestion du stress pour aborder les situations de violence de façon différente
- Des outils de débriefing sur les situations difficiles, qui permettent d’y revenir à plusieurs reprises
- Un partage autour de la question des limites et du manque de reconnaissance ressenti face aux situations compliquées et au cadre qui est construit autour de l’accompagnement du bénéficiaire

Deux éléments apparaissent également comme facteurs influençant l’épuisement et le climat au sein des équipes. Tout d’abord le changement régulier de direction, qui demande à chaque fois à l’équipe de s’adapter, de se décentrer parfois de sa mission première et du centrage sur le bénéficiaire (pour intégrer de nouvelles règles ou manières de fonctionner par exemple). Ensuite le sens qui est donné au projet pédagogique et aux valeurs qu’il contient et au cadre qu’il prévoit. Celles-ci sont parfois sujets à interprétation, ce qui donne lieu à des pratiques différentes, et donc à des relations aux bénéficiaires qui peuvent varier et donner lieu à des tensions dans l’équipe.

### ***L’interaction avec le pouvoir subsidiant, source de complications***

Les participants **de 2019** ont exprimé le sentiment que certains acteurs externes, mandants ou pouvoirs subsidants, semblent adopter 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. 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. 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.

Au niveau administratif, les participants évoquent la **lourdeur administrative** liée aux exigences de plus en plus strictes des pouvoirs subsidants, 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.

De même, **en 2020**, les récits ont relevé l’augmentation de la complexité du travail administratif et la lourdeur des procédures administratives comme autant de facteurs de risques d’épuisement et de burnout pour les travailleurs qui doivent y faire face.

### **BESOINS exprimés en 2019+2020**

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 / ...)

Soutien dans l'acquisition des nouvelles compétences (lien avec thématique 4)

Renouvellement de l'équipe

### 2.2.7. Conditions matérielles et environnementales

**En 2019**, certains participants ont relevé que, dans leur organisation, 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.

Dans les groupes de discussion **en 2020**, les conditions matérielles ont également été pointées comme problématiques lorsque des demandes régulières de la part des travailleurs et de leurs représentants (délégation syndicale, CPPT) afin d'améliorer les conditions environnementales de travail n'aboutissent pas. Lorsque les équipes doivent travailler avec du matériel vétuste, voire non-conforme par rapport à la loi, et qu'aucune mesure n'est prise malgré des demandes répétées, les travailleurs peuvent ressentir une fatigue professionnelle qui constitue un facteur de risque de burnout

#### **Focus sur l'usage des outils numériques**

Le groupe de travail thématique sur l'utilisation des outils numériques est celui qui a rencontré le moins de succès. Seuls deux participants ont pris part aux discussions, ce qui rend leurs propos peu représentatifs mais toutefois intéressants pour réfléchir à la question de la prévention primaire du burnout.

Sans grande surprise, il est apparu que l'utilisation du numérique imposée par le premier confinement n'a pas provoqué la même charge et les mêmes préoccupations pour tous. **Une forte iniquité en matière de compétences numériques** est présente au sein des équipes. Il a donc été nécessaire d'accompagner le changement. Cela s'est fait de manière différente pour les deux structures, en fonction de leur mission. Une première structure, centrée sur la formation, a dû former ses travailleuses à l'elearning pour maintenir ses activités. L'autre structure a désigné une personne ressource qui a servi d'accompagnatrice, au niveau collectif puis individuel, pour le passage en télétravail et l'introduction d'autres outils.

Les outils numériques sont à la fois considérés comme un **facteur de risque et de prévention du BO**. Prévention dans le sens où ils ont permis de garder les liens dans l'équipe via les visioconférences pendant le confinement. Risque dans le sens où ils alourdissent potentiellement la charge de travail à plusieurs égards. D'une part car il est possible d'enchaîner un nombre plus important de réunions sur une journée lorsque l'on travaille à distance. D'autre part, les outils numériques permettent de réaliser des tâches qui étaient auparavant prises en charge par d'autres membres de l'équipe (secrétariat notamment) et qui alourdissent le travail : rédaction des mails, des rapports, communication externe sur les réseaux sociaux ou le site internet. Cette réalité est présente dans les deux structures, qui sont

de petite taille et doivent donc s'organiser en interne pour trouver des ressources pour la communication, la maintenance informatique, qui ne font pas l'objet d'une subvention. Ce temps supplémentaire accordé à des tâches annexes, s'il n'est pas reconnu ou acté par la hiérarchie, constitue un risque en termes de bien-être au travail.

De plus, le travail à distance ne permet pas de séparer la vie professionnelle de la vie personnelle, et rend pratiquement inexistantes les espaces informels qui sont présents lors du travail quotidien en présentiel.

Deux points d'attention sont mentionnés par les participantes. Tout d'abord, l'importance de permettre à chacun de s'approprier les outils à **son rythme** et à ne pas imposer une cadence commune. Ensuite, le fait de résister à la tentation de multiplier les outils et de noyer l'équipe si l'on suit chaque nouvelle tendance ou évolution au niveau numérique.

L'accompagnement à distance dans le cadre du projet BO n'est pas ressenti de la même façon dans les deux structures. Pour l'une d'entre elles, cela a vraiment permis l'expression de chacun, avec un sentiment de sécurité lié au fait d'être chez soi, sans sa bulle. Pour l'autre structure l'accompagnement n'est pas ressenti comme idéal à distance car il ne permet pas de s'appuyer sur le non verbal et de rassurer les personnes à distance.

#### **BESOINS exprimés en 2019+2020**

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

### 2.3. L'influence du contexte sanitaire sur les thématiques abordées

La réalité de travail a été modifiée dans certaines associations, notamment dans l'aide à la jeunesse. Le confinement et les quarantaines des travailleurs impliquent des mouvements dans l'équipe, des réorganisations, parfois une surcharge de travail, et un manque de continuité qui crée des difficultés de fonctionnement.

La situation sanitaire fait ressortir un **manque de cohésion** dans certaines équipes avec certains groupes qui font blocs et qui résistent aux changements suscités entre autres par les évolutions de la situation et des protocoles sanitaires (« on ressort les vieux dossiers »). La question de la construction d'une cohésion d'équipe fait l'objet de certaines demandes adressées à l'accompagnateur.

Les interactions avec les parties prenantes externes à l'organisation sont parfois difficiles, car les finalités diffèrent. Par exemple, les travailleurs qui se rendent au domicile des familles peuvent rencontrer des difficultés quant au respect de certaines mesures sanitaires ou d'hygiène. En effet, les familles accompagnées ne partagent pas toujours les mêmes conceptions du risque ou les mêmes pratiques de protection que l'équipe. Il y a alors un questionnement qui émerge pour certains travailleurs, qui n'ont toutefois pas toujours de lieu pour le déposer ou partager cela avec d'autres collègues. De fortes attentes émergent en termes d'esprit d'équipe et de soutien mutuel en cette période.

La thématique de l'incertitude quant à l'avenir émerge aussi en lien avec la situation sanitaire.

Le contexte sanitaire et sociétal a donc **deux types d'effets** :

- Certains sont plutôt immédiats : l'équipe se voit moins, a davantage de charge de travail, peut se sentir abandonnée par la hiérarchie, doit se protéger des risques, etc.
- D'autres effets sont plus diffus : ils touchent à la reconnaissance sociétale des métiers. En effet, les soignants ont fait l'objet d'une attention particulière lors de cette crise mais d'autres professionnels ont continué à travailler et se sentent moins reconnus pour les efforts fournis et les risques encourus.

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

Ce chapitre reprend les propositions issues des réflexions autour des 5 thématiques traitées par les groupes transversaux, à savoir :

- Le management participatif
- Les outils RH
- La cohésion d'équipe
- La relation avec le bénéficiaire
- L'utilisation des outils numériques

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.

#### 3.1. Le management participatif

Pour éviter les pièges associés au management participatif, la piste la plus récurrente consiste à construire – au niveau organisationnel et collectif (en équipe) un cadre clair à la participation. Le cadre peut porter sur deux aspects.

D'une part, il est utile de **clarifier la responsabilité de chacun et du collectif dans la prise de décision**, pour déterminer de façon plus claire « qui décide de quoi ? », avec par exemple un principe de subsidiarité. Déterminer les thèmes qui rallient tout le monde et qui permettent à chacun de s'exprimer peut être une piste.

D'autre part, les participants évoquent l'importance de **réfléchir aux modalités qui encadrent le processus de décision**, comme par exemple les techniques d'animation de réunion mais aussi la clarification du statut des réunions organisées en collectif en termes de participation : s'agit-il d'une réunion d'information, de codécision, de coconstruction, de prise d'avis ? Il peut également être important de clarifier le processus de décision en termes de participants : s'agit-il d'attendre que tout le monde soit présent pour décider ? Si oui, cela peut entraîner des délais plus longs et épuiser les équipes. Il est alors intéressant de se mettre d'accord sur les personnes qui sont directement concernées ou impactées par la décision et qui doivent absolument être consultées ou impliquées dans la réflexion ou le choix. De la même façon, fixer des priorités, à l'aide d'outils ou de l'intervention des responsables, est une piste qui permet d'éviter la surcharge.

Travailler sur la clarification du cadre de travail peut être lourd et sembler peu efficace mais l'accompagnement peut être l'occasion d'y travailler. En effet, si le cadre est bien énoncé, chacun peut être garant de ses décisions et se sentir légitime pour rappeler le cadre et se responsabiliser par rapport à ses collègues.

Le choix des outils ou dispositifs pour cadrer la participation au sein de l'organisation est également crucial. Il n'est en effet pas toujours productif de fournir toute l'information à tout le monde, afin que chacun puisse réagir. A nouveau, une réflexion peut s'engager quant à ce qui doit être communiqué, à qui et via quel outil.

Une équipe a été initiée au dispositif de **l'équipe réfléchissante**, qui constitue un outil de management participatif intéressant car cadré par un processus défini, proche de celui du codéveloppement. Ce dispositif prévoit de faire travailler une équipe autour d'une situation problématique. Celle-ci est tout d'abord exposée par un participant qui souhaite soumettre sa situation au groupe, et à qui ensuite des questions d'éclaircissement peuvent être posées. Chacun va alors émettre des hypothèses de solutions en vue de résoudre la problématique à l'étude. Au regard des solutions proposées, la personne émet ensuite son ressenti par rapport à ce qui lui est proposé et un tout d'observation est enfin organisé.

### 3.2. La cohésion d'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. Favoriser les lieux et moments d'échange entre collègues semble donc essentiels dans la prévention primaire du burnout.

Quelques pistes concrètes sont évoquées pour renforcer ou travailler la cohésion d'équipe :

- Avoir un outil de communication commun (groupe sur lequel les informations sont transmises à tous et en même temps). Certaines associations ont mis en place des groupes WhatsApp pour diffuser certaines informations à tout le monde simultanément et/ou créer des lieux de discussions plus informels. Il s'agit d'être attentif toutefois aux dérives et faiblesses de ces outils, notamment au fait que le « mode » écrit peut être mal compris, créer des malentendus ou des tensions liées aux incompréhensions.
- Permettre d'avoir davantage de visibilité de ce que chacun fait au sein de l'équipe, via par exemple la construction d'un planning d'activités commun qui permet d'avancer ensemble sur un même projet.
- Organisation des réunions hebdomadaire et débiter la réunion par un « tour de météo » , qui permet de fait émerger des choses liées au vécu du moment et tenir compte des émotions dans la dynamique qui se crée.
- Modifier les horaires pour favoriser une rencontre avec l'ensemble de l'équipe. Une structure a par exemple modifier ses binômes d'éducateurs pour que tout le monde apprenne à se connaître, à s'estimer et créer des automatismes.
- Travailler collective la vision de sa fonction, lorsqu'un manque de cohésion se fait sentir et afin de recréer du sens autour de son métier.
- Travailler sur la place de chacun et la spécificité de chacun dans l'équipe. Lors d'un accompagnement, une association a élaboré une réflexion au départ de la place de chacun dans sa fratrie. Cela a permis de faire un lien entre cette place et les relations interpersonnelles de chacun dans l'équipe, mais aussi de permettre à chacun de mieux connaître ses collègues. De la même façon, une équipe a été formée à l'outil de l'ennéagramme qui permet de mieux cerner la personnalité de ses collègues mais aussi d'énoncer ses propres vulnérabilités et résistances.
- Travailler la tension entre solidarité dans l'équipe et différenciation. Il s'agit notamment pour une équipe d'explicitier son mode de fonctionnement/ses règles internes, qui restaient principalement à un niveau tacite ou implicite et créait alors de la cohésion entre certains membres de l'équipe d'un côté, mais des conflits intergénérationnels ou entre divers professionnels de l'autre. Le fait de mettre à jour

ces règles implicites qui créent la solidarité mais empêchent de laisser la place à la différence dans le groupe permet à chacun de se libérer d'un certain poids quant à la loyauté envers certaines personnes mais également de pouvoir discuter de la pertinence de ces règles et de ce qui pourrait nous rassembler davantage en tant qu'équipe.

- Définir un processus pour réintégrer les personnes de retour d'une longue absence. Plusieurs pratiques sont énoncées à ce sujet. Certains organisent un système de parrainage au sein de l'équipe, d'autres permettent à la personne d'alléger son temps de travail les premiers jours de sa reprise, planifient des rencontres en amont du retour, offrent un cadeau de « bienvenue ».
- Prévoir des lieux de rencontres pour l'équipe ou avec d'autres équipes, pour laisser la place à l'informel et à des espaces de respiration, qui permettent de créer d'autres interactions entre les membres de l'équipe, moins centrées sur l'opérationnel et l'urgence, ou les « problèmes » à régler.

Tout comme en 2019, les participants 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.

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.

### 3.3. Les outils RH

Nous reprenons ici une grande partie des pistes émises dans le rapport 2019 car elles concordent en grande partie avec ce qui a émergé en 2020.

La mise en place d'outil RH formels est un atout en termes de prévention primaire du burnout. Plusieurs exemples sont évoqués :

**L'organigramme**, qui permet de clarifier les places de chacun et les liens entre fonctions ainsi que la ligne hiérarchique, pour l'interne comme pour l'externe.

**La description de fonction**, qui clarifie les rôles et fonctions de chacun dans l'organisation, ainsi que les zones d'autonomie, de responsabilité et d'interdépendance entre fonctions.

**Le processus d'évaluation** fait également l'objet de débats au sein des groupes. Comme mentionné dans le rapport du projet 2019, 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 d'égager 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 (ou d'évolution comme certains l'ont renommé) 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 et la détection de tensions éventuellement ou de signes précurseurs d'épuisement. 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.

### **La formation professionnelle**

Une équipe a par exemple, lors du confinement et de la fermeture de son service, eu pour objectif de revoir le projet d'accueil et le plan de formation. Les échanges ont permis de cerner les besoins de chacun mais également d'échanger autour des formations déjà suivies. Ce travail a permis un véritable ancrage des acquis de la formation et une mise en lien avec les pratiques professionnelles qui n'avait pas été possible jusque-là. Un carnet de bord professionnel a pu émerger de ce processus.

### **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 et le suivi des décisions prises.

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.

## **3.4. La relation au bénéficiaire**

Comme mentionné en 2019, 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).

Plusieurs autres ressources peuvent être mises à leur disposition :

- Des rencontres individuelles et feedback régulier avec le N+1 pour faire le point, fixer des micro-objectifs et discuter du travail réalisé au-delà des résultats obtenus.
- Des lieux ou des moments de respiration (endroit calme, moments de relaxation, moments seuls pour souffler)
- Des formations ou moments d'interventions : notamment à la gestion de la violence ou de l'agressivité, à la connaissance des pathologies rencontrées (pour dédramatiser). Développer sa capacité de résilience face aux situations peut être porteur.
- Des dispositifs d'entraide au sein de l'équipe, notamment au travers de remplacements ou changements d'horaire, lorsque la situation devient trop lourde à porter

### 3.5. L'utilisation des outils numériques

La crise sanitaire a fortement impacté les organisations, à ce niveau, et a nécessité la mise en œuvre de changements qui bouleversent et font évoluer le quotidien de travail.

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.

Dans le cadre du changement lié à l'utilisation des outils numériques, certains travailleurs ont alors reçu pour mission de leur hiérarchie d'accompagner certaines personnes dans l'acquisition, en leur dégageant du temps pour cela et en acceptant que certains autres dossiers avancent moins rapidement que prévu. La hiérarchie a considéré l'accompagnement comme prioritaire.

Les professionnels qui ont pris ce rôle d'accompagnateur au pied levé ont souligné plusieurs aspects clés dans l'accompagnement :

- Rassurer les personnes concernées en verbalisant le fait que l'on est conscient que le travail de base n'est pas celui-là et que l'apprentissage sera progressif et à leur rythme.
- Mettre en place des formations et ateliers pour tester certains outils
- Fonctionner d'abord au niveau du collectif (par exemple en mettant en place des formations ou des tutoriels) puis en individuel si besoin, pour personnaliser l'aide et continuer à rassurer
- Éviter de multiplier les outils inutilement en réfléchissant aux priorités

## IV. Retour sur l'accompagnement réalisé en 2020

Plusieurs données nous permettent déjà de faire un retour évaluatif sur le processus d'accompagnement 2020. Ces éléments proviennent de plusieurs sources :

- Les rencontres réalisées avec les opérateurs à trois reprises durant le processus
- Les formulaires d'évaluation complétés à l'issue de l'accompagnement, d'une part par les représentants des structures accompagnées (14 structures sur 21 ont rempli le questionnaire) et d'autre part par les opérateurs en charge de l'accompagnement (19 accompagnements sur 21 ont fait l'objet d'un retour, les deux accompagnements n'étant pas encore terminés)

### 4.1. Quelques constats relevés par les accompagnateurs/opérateurs lors des rencontres

Les opérateurs nous ont partagé quelques constats liés au processus d'accompagnement:

- Une équipe a mal vécu le fait d'être accompagnée sur la thématique du burnout. En effet, la demande vient de la direction mais l'équipe elle-même n'est pas en demande. Elle estime en effet que les problèmes relèvent davantage d'enjeux et de facteurs institutionnels. Elle vit donc de façon très violente le fait de devoir travailler sur elle-même et se remettre en question.
- Les attentes ne peuvent pas toujours être rencontrées par l'accompagnateur. Par exemple, une équipe avait formulé la demande de travailler la gestion de conflit uniquement, ce qui a nécessité un recadrage de la démarche. En effet, il existe souvent de grandes attentes de la part des équipes, dont les demandes ne sont pas toujours liées à de la prévention primaire ou semblent irréalistes. La question de la négociation du mandat de l'accompagnateur / du contrat de départ est cruciale. L'engagement de l'organisation dans le processus implique de s'y investir, et ce au-delà de ce qui est considéré comme de l'accompagnement « gratuit » (puisque financé) et donc peut-être sans risque pour l'organisation. Or les opérateurs soulignent que l'investissement (y compris financier) fait partie de la démarche et se poursuivra au-delà de l'accompagnement financé. L'organisation et ses responsables, mais aussi les équipes, doivent pouvoir l'acter/en discuter en début de processus.
- La question du turnover au sein de l'équipe est un facteur qui peut être bénéfique à l'accompagnement. En effet, dans l'un des exemples relatés par l'accompagnateur, le départ d'une personne a permis de remobiliser l'équipe autour du sens et des valeurs. Cela permet une « respiration » collective et de nouvelles idées émergent.
- La place de la direction par rapport aux risques psychosociaux est un facteur déterminant pour la réussite de l'accompagnement. Sa participation active et sa présence au processus constituent généralement un facteur de réussite.
- Un point d'attention relevé par les accompagnateurs concerne les processus déjà présents en parallèle du travail mené en lien avec la prévention primaire du burnout. En effet, ceux-ci peuvent tout aussi bien bénéficier au processus (quand ils le préparent ou sont pensés en lien avec celui-ci) comme lui nuire.
- Des enjeux spécifiques ou individuels peuvent s'immiscer au sein du processus d'accompagnement.

- L'impact de la crise sanitaire sur l'accompagnement. Les témoignages à ce sujet sont assez divergents :
  - Dans certaines institutions l'accompagnement a pu se prolonger à distance. A nouveau ici les retours sont divers : si dans l'une des équipes l'utilisation de la visioconférence a amené de l'écoute et la possibilité à chacun de s'exprimer, dans une autre l'outil n'a pas amené l'implication de l'équipe attendue. Un opérateur se pose la question des conditions auxquelles l'accompagnateur accepterait de travailler en visioconférence (à définir)
  - La plupart des accompagnements ont été perturbés par les conditions sanitaires. L'impact est particulièrement ressenti en termes de continuité du processus. En effet, l'absence de certains participants (en quarantaine ou malades) et l'annulation/le report de certaines séances créent des difficultés pour garantir un suivi et une efficacité de l'accompagnement. Cela entraîne en effet la nécessité de répéter, contextualiser à plusieurs reprises le processus (les participants oublient parfois les idées qu'ils ont eux-mêmes produites). Le contexte d'incertitude et de changement dans lequel sont plongées les équipes implique par ailleurs de revoir certaines idées/pistes qui deviennent rapidement obsolètes.
  - Toutefois, pour nuancer les propos tenus jusqu'ici, certains évoquent le fait que la situation sanitaire mobilise les équipes (« on va faire avec, on ne va pas se laisser faire/aller par cette situation »). L'une d'entre elles avait par ailleurs déjà mené un travail préalable, qui peut faire l'objet d'un suivi grâce à l'accompagnement actuel, ce qui est jugé très confortable et porteur par l'opérateur concerné (la dynamique est déjà enclenchée, présente).

## 4.2. Les résultats issus du questionnaire complété par les institutions accompagnées

### Quels apports et résultats à ce stade ?

A cette première question, les institutions apportent des éléments positifs, sauf dans un cas où la structure estime qu'elle n'a pas atteint les résultats visés car ils étaient trop ambitieux.

Pour le reste, le bilan provisoire est positif en termes **d'apports de la démarche** comme l'illustrent les extraits suivants :

*« Le chemin parcouru est colossal et l'équipe est méconnaissable. Beaucoup de changements ont été mis en place et beaucoup de prise de conscience du personnel sur l'importance du travail d'équipe pour bien évoluer ensemble et personnellement »*

*« Grâce à la supervision, l'équipe a amorcé un travail de réflexion sur sa pratique et sur sa vision du planning. Les difficultés relationnelles de fonds persistent mais l'équipe parvient à travailler dans le respect de chacun et dans des objectifs communs. On "réapprend" à se parler au sein de l'équipe par des réunions en ligne ».*

*« L'accompagnateur nous a apporté énormément d'outils, de soutien et d'écoute durant cette période COVID. Cela nous a énormément aidé, nous avons pu travailler la prévention au burnout dans un cadre sécurisant »*

*« La session a permis à l'équipe de mettre en lumière le hiatus qu'il y avait parfois entre la perception des tâches de chacun et le travail réellement accompli. Cela a permis également une meilleure compréhension, par chacun, du vécu de leurs collègues. D'autre part, la supervision a mis en lumière*

*un manque d'information au nouveaux arrivants et une nécessité de mieux les intégrer dans l'équipe. Enfin, des problèmes organisationnels (fréquence et suivi des réunions, répartition des tâches, communication de la hiérarchie) ont été soulevés. La partie plus théorique de la formation, a permis de conscientiser l'équipe aux risques du burnout et ainsi de les anticiper et les éviter ».*

Les extraits soulignent l'apport de l'accompagnement à la fois en termes de soutien pour l'équipe, mais également de prise de conscience, de réflexion sur la pratique et de cohésion d'équipe. Une équipe regrette toutefois de ne pas avoir pu aboutir à des solutions concrètes mais uniquement à des constats.

**En termes de résultats**, la plupart des propos recueillis se rejoignent pour dire qu'il reste encore beaucoup de travail à mener. Par exemple, si une sensibilisation à la thématique a pu toucher les participants à la démarche, il n'en est pas de même pour l'ensemble de l'association.

Les résultats touchent à la fois à la dynamique d'équipe, mais aussi à la construction d'outils plus concrets :

*« L'équipe travaille ensemble, **l'ambiance est au beau fixe**. On sent une cohésion d'équipe bien meilleure qu'avant les supervisions ».*

*« Nous prenons soin de travailler la **communication non violente** dans l'écoute, nous mettons en place plus de feedbacks et de réunions d'équipe pour prévenir au mieux le burnout »*

*« **La mission et les valeurs de l'organisation ont été définies**. Celles-ci ont été rédigées dans un format qui peut être communiqué publiquement. Elles seront notamment bientôt intégrées à la page web de l'organisation de façon à renforcer son identité dans l'environnement. La vision de l'organisation (vision 2021-2024) a été travaillée par la direction et mise en discussion avec l'équipe. L'accompagnateur a proposé un outil « le tableau de bord prospectif » de façon opérationnaliser la vision ».*

*« **Différentes solutions concrètes ont pu être apportées** au niveau organisationnel (réorganisation des réunions, rédaction d'un document d'accueil pour les nouveaux travailleurs, meilleure définition des tâches de chacun, ce qui a permis une plus grande clarté, et par là la diminution des charges. L'élaboration du document d'accueil, en principe prévu pour les nouveaux arrivants, a permis à chacun de définir plus précisément le travail du secteur dont il avait la charge ».*

Certains **résultats inattendus** sont également évoqués. Au-delà des thématiques qui n'avaient pas été anticipées (travail sur les valeurs ou les pratiques de planning par exemple), les propos recueillis concernent principalement la dynamique de concertation, d'équipe et la prise de conscience de l'épuisement de certains travailleurs.

*« Le fait de pouvoir être entendu sur ce sujet relance la dynamique de la concertation au sens plus large »*

*« La bienveillance et l'empathie du groupe ont été renforcés »*

*« Cela a relancé une dynamique de participation. Cette dynamique à l'initiative des travailleurs semble favoriser une meilleure transversalité au sein de l'institution. Il s'agit encore de prémisses mais c'est encourageant, à nous de poursuivre dans cette ligne ».*

*« D'ordinaire, chacun des secteurs de l'association travaille surtout en vase clos, sans réelle interaction avec les autres. Le projet a permis les échanges et à ouvert des perspectives de collaboration entre les différents secteurs ».*

## **Adéquation des actions en cours avec l'objectif de prévention primaire du burnout**

Une question posée aux institutions était la suivante : « **Pensez-vous que les actions (en cours) de ce projet s'attaquent aux causes effectives de burnout dans votre organisation?** »

A cela la réponse majoritairement reçue est positive, malgré des réserves émises par 2 structures :

*« Le projet de prévention au burnout est terminé. Le projet ne s'est pas attaqué aux causes effectives. Il a permis de faire émerger des éléments sur la structure des ASBL qui ont été pris en compte et seront travaillés dans un autre projet. Concernant les causes plus internes aux personnes en épuisement il a été très difficile de les travailler ».*

*« Le travail collectif a permis d'identifier certaines causes de souffrances au travail mais pas forcément celles plus à risque de conduire au burnout ».*

Par contre, les éléments mis à jour ou découverts mettront encore du temps dans la plupart des structures à être traités via la mise en place d'actions futures.

*« Les résultats du travail entrepris mettra plus ou moins de temps à se répercuter dans le quotidien de chacun.e. Un élément problématique serait d'avoir une équipe à 2 vitesses dont une partie "bénéficie" de ses améliorations alors que le reste pas. Le risque étant que les changements pointés se diluent progressivement et n'arrivent pas jusqu'à une partie de l'équipe. Une attention particulière devra être portée à cette implémentation à l'ensemble de l'équipe ».*

Certains ont toutefois déjà débuté la mise en place d'action ou d'outils précis :

*« La qualité des échanges a donné lieu à l'identification des éléments problématiques et à leur traitement.*

*« Nous ne pouvons pas éliminer complètement la violence émanant de notre public, mais nous pouvons prévenir aux effets directement liés à celle-ci. Nous avons plus d'outils pour communiquer de manière efficiente et gérer notre stress »*

Une autre question posée était formulée comme suit : « **Comment le projet renforce-t-il la prévention primaire sur le lieu de travail ?** »

Si deux institutions considèrent le projet comme encore « non abouti » ou comme n'étant qu'une première étape non « suffisante pour renforcer la prévention primaire du burn-out », d'autres soulignent les apports en termes de prévention primaire.

D'une part en termes de sensibilisation ou de prise de conscience ou connaissances :

*« Le fait d'en avoir parlé déjà, de pouvoir faire de l'auto-observation afin de déceler les premiers symptômes, savoir que c'est une préoccupation de la direction ouvre le champs »*

*« Par les connaissances que nous avons maintenant de la prévention primaire et des stades du burnout »*

*« Une sensibilisation du sujet, et des réponse claire de l'accompagnatrice »*

D'autre part en termes de création d'un espace de parole sécurisé et collectif, qui notamment renforce la cohésion d'équipe et diminue le sentiment de solitude face à la problématique

*« Il a instauré une dynamique transversale. Les acteurs ont la volonté de mettre en place des nouvelles choses »*

*« Le projet permet également d'ouvrir un espace pour traiter des problèmes de l'organisation dans un cadre sécurisant et constructif ».*

*« Elle crée une cohésion d'équipe, diminue le sentiment de solitude, et donne à l'équipe des outils sur la gestion du stress et la gestion de la violence émanant du public ».*

Cet espace permet donc également de découvrir des clés pour traiter les thématiques porteuses de risque de burnout (relation aux usagers, communication interne, cohésion d'équipe) :

*« Il a permis de trouver et de découvrir des outils pour renforcer la cohésion d'équipe et la communication pour nous permettre de s'exprimer et éviter d'accumuler des situations inconfortables »*

*« Le projet procure un espace de parole propice à évacuer certaines tensions au incompréhensions relatives au fonctionnement général de l'organisation qui peuvent générer du stress, du découragement. De plus, des solutions concrètes, remportant l'adhésion de tous ont pu être mises en place »*

## **Facteurs facilitants, freins et écueils de la démarche**

### ***Facteurs facilitants***

La question posée aux institutions était la suivante : « Avez-vous rencontré des facteurs facilitant à la mise en œuvre d'actions de prévention ? ».

L'attitude de l'équipe, en termes de volonté commune de se pencher et d'avancer ensemble sur le sujet, ou de réception/d'adhésion par rapport au travail est évoquée à plusieurs reprises.

La qualité du formateur, de son suivi, de ses outils, de son écoute et de sa flexibilité sont également des aspects qui reviennent majoritairement.

### ***Écueils et freins***

Le projet a été freiné, sans surprise, par la situation sanitaire. Elle a à la fois perturbé le rythme de l'accompagnement, mais également ses modalités (parfois à distance) et son contenu (difficulté à traiter de problèmes émotionnels à distance par exemple).

Un autre frein se situe au niveau des attentes ou besoins de l'institution. En effet, l'accompagnement a parfois révélé un besoin de prévention secondaire et non primaire au sein d'une équipe.

*« Le thème de la supervision c'est : "la prévention primaire du burn-out" mais, nous ne sommes actuellement plus du tout dans la prévention (la supervision aurait dû être mise en place il y a plusieurs mois), car déjà depuis plusieurs mois des membres de l'équipe ont "ressenti" les signes du burn-out (ou à la "limite- limite du burn-out") ».*

Enfin, la démarche participative qui est liée au processus constitue un frein en termes de temps, et ne permet pas toujours d'aboutir au regard du nombre d'heures financées.

*« Avec l'accompagnateur, nous avons favorisé une méthodologie participative. Le travail collectif prend beaucoup de temps. Nous n'avons donc pas pu passer à la phase d'implantation des pistes d'action. Pourtant, l'aide d'un service externe aurait vraiment été un plus dans ce genre de travail. Pour nous, la prise de conscience était un préalable au travail collectif. Il nous semble impossible de tout réaliser en 30 heures (sensibilisation, diagnostic, définition de solutions et implantation des mesures). Cette remarque est basée sur les besoins de notre asbl. Dans ce cas, cela demanderait d'avoir déjà bénéficié d'un diagnostic des causes effectives du burnout propres à l'association ».*

### **Quelques statistiques en termes de satisfaction par rapport à la démarche**

Plusieurs questions étaient posées au sujet de la satisfaction par rapport à certains éléments de la démarche

**Question 1 :** Avez-vous pu, grâce à cet accompagnement, aborder la ou les situation(s) qui vous posai(en)t problème? 6 sont plutôt satisfaits et 7 sont satisfaits

**Question 2 :** Avez-vous trouvé des solutions aux problèmes posés ? 10 répondants sont plutôt satisfaits et 3 satisfaits

**Question 3 :** L'accompagnateur a-t-il répondu à vos attentes ? 5 répondants sont plutôt satisfaits, 7 sont satisfaits) et 1 est insatisfait

**Question 4 :** L'accompagnateur connaissait-il suffisamment le secteur ? 8 répondants sont satisfaits, 3 sont plutôt satisfaits et 1 plutôt insatisfait (1 non réponse)

**Question 5 :** L'accompagnateur connaissait-il suffisamment les sujets abordés? 10 répondants sont satisfaits, 2 sont plutôt satisfaits (1 non réponse)

**Question 6 :** Les méthodes d'animation étaient-elles pertinentes ? 9 répondants sont satisfaits, 2 sont plutôt satisfaits et 1 plutôt insatisfait (1 non réponse)

**Question 7 :** Êtes-vous dans l'ensemble satisfait de l'accompagnement ? 7 répondants sont satisfaits, 4 sont plutôt satisfaits et 2 plutôt insatisfait

### **Les spécificités de l'accompagnement**

#### ***Ce qui est spécifique à l'accompagnement de la prévention primaire du burnout, par rapport à d'autres démarches***

Les institutions ont été invitées à se prononcer sur les spécificités de l'accompagnement lié au projet par rapport à d'autres types de démarches. Sur ce point, différents constats émergent. Pour plusieurs équipes (3), il s'agissait du premier accompagnement réalisé avec un intervenant externe. Pour d'autres (3), la thématique du burnout faisait l'objet, pour la première fois à nouveau, d'une attention de la part de l'institution.

Les autres spécificités épinglées concernent l'approche du formateur : sa posture (centrée sur le multidisciplinaire, le collaboratif ou le regard vers l'avenir), sa boîte à outils, le cadre posé d'emblée dans la démarche, la focalisation centrée sur les solutions, les méthodologies utilisées (p.ex. équipes réfléchissantes).

### ***Les spécificités de l'accompagnement en termes d'implication des parties prenantes***

Il a été demandé aux institutions de se prononcer sur l'implication des différents « stakeholders » (direction, responsables directs, employés, ....), à la fois dans la conception et dans l'exécution du projet.

Les propos recueillis montrent une grande participation de la part de l'ensemble des fonctions dans la démarche, à l'exception du CA qui est souvent informé mais peu inclus directement dans la démarche de conception ou d'exécution. Les membres de la direction semblent davantage impliqués dans la conception que les autres parties prenantes.

*« La directrice et la coordinatrice ont participé à toutes (sauf une) les séances de supervision ».*

*« Toute l'équipe a été impliquée et le CA a été tenu informé de l'ensemble du processus et des décisions ».*

*« Le projet a été construit collectivement, avec une représentativité des fonctions »*

*« Tous les travailleurs salariés sont impliqués de la même manière (employés, responsable), pas les membres du CA »*

*« Le projet a impliqué à la fois la hiérarchie (coordination générale) et les équipes (ensemble des équipes). Au niveau de la conception du projet, le contenu a été proposé par la hiérarchie (coordination générale et coordination pédagogique) et validée par les équipes »*

*« La direction, le chef éducateur et l'équipe éducative étaient présents durant toute la durée de la formation. Le projet a été monté avec la collaboration de chacun »*

### 4.3. Les résultats issus du questionnaire complété par les opérateurs

#### **Une diversité de méthodologies utilisées**

Les intervenants nous ont fait part des méthodologies utilisées dans le cadre de l'accompagnement. Celles-ci ont toutes pour caractéristiques deux éléments clés : l'interactivité et la coconstruction. Ces principes impliquent la plupart du temps un échange d'expériences entre participants, qui sont ensuite travaillés collectivement pour en faire découler une analyse, des constats et enfin des propositions d'action.

Pour stimuler les échanges, différents outils d'intelligence collective sont évoqués : chapeau de bono, world café, équipe réfléchissante, codéveloppement, double diamant, moi à ta place, dotvoting, etc.

Par ailleurs, plusieurs accompagnateurs proposent des moments de formation en début de processus, en vue d'une sensibilisation à la thématique du burnout et des risques psychosociaux. Des outils, en lien avec les facteurs de risques, sont également proposés en lien avec les thématiques identifiées : cercles de Covey, ennéagramme, communication non violente, outils systémiques, gestion du stress, etc.

#### **Les difficultés rencontrées dans l'accompagnement**

Les opérateurs évoquent certaines des difficultés également présentes dans les réponses reçues de la part des institutions. La crise Covid a perturbé le travail d'accompagnement, son rythme mais également le fonctionnement de l'institution et donc les thématiques abordées dans l'accompagnement. Un autre facteur mentionné est celui du changement de direction ou responsable. Dans plusieurs institutions, la personne responsable est nouvelle, ou vient de partir, ce qui complique l'accompagnement. En effet, soit la direction arrive et ne connaît pas encore tous les rouages, soit elle ne peut être garante du processus car sur le départ ou déjà partie.

D'autres difficultés évoquées concernent les difficultés relationnelles au sein de l'équipe qui impactent l'accompagnement et son issue.

*« Équipe au bord de l'implosion. La difficulté majeure résidait dans le fait que les dissensions étaient exacerbées par une absence d'organisation ».*

*« Difficulté à travailler avec/sur/pour le groupe présent et en même temps à devoir co-construire des solutions pour toute l'institution ».*

*« Apparition de tensions relationnelles entre la direction et l'équipe qui ont resurgi suite à la clarification de certains points plus sensibles au sein de l'organisation ».*

## V. Construction des balises de l'accompagnement de la prévention primaire du burnout

Dans cette cinquième partie, nous évoquerons plusieurs aspects qui nous permettent de réfléchir aux balises de l'accompagnement de la prévention primaire du burnout.

Nous évoquerons tout d'abord les facteurs de réussite issus de l'évaluation des actions 2019 et reprises sous forme synthétique dans un premier point. Nous reprendrons ensuite les points d'attention méthodologiques évoqués par les opérateurs lors de l'évaluation du même projet. Les balises élaborées par le CNT dans son avis N°2.080 seront également repris dans un troisième point. Enfin, le travail réalisé en 2020 avec les opérateurs fera l'objet de la quatrième partie.

### 5.1. Les facteurs de réussite de l'accompagnement<sup>7</sup>

L'accompagnement est considéré par les institutions ayant participé en 2019 comme un soutien utile à la prévention primaire du burnout car l'accompagnement constitue un temps d'arrêt dans le travail quotidien (moment de réflexivité sur l'action). De plus, disposer d'un intervenant fournit un regard extérieur sur l'organisation, plus neutre (ou moins pris au sein des débats/conflits internes) tout en proposant un encadrement méthodologique du processus de réflexion institutionnel.

Comme pour tout accompagnement, le choix d'un lieu extérieur à l'institution pour les réunions permet une prise de distance par rapport au travail tout autant qu'un temps d'échange en-dehors des impératifs et imprévus du quotidien. Si cela ne constitue pas une condition impérative à la réussite de l'accompagnement, être dans un lieu extérieur à son lieu habituel de travail est certainement un facteur de réussite à ne pas négliger.

#### Quand s'engager dans ce processus d'accompagnement ?

Mettre collectivement au travail la question du burnout consiste à poser un regard critique sur son organisation. Il est donc nécessaire que l'institution et ses différentes parties prenantes (travailleurs, ligne hiérarchique, CA) reconnaissent qu'il existe un problème en interne avant de s'engager dans le processus de réflexion. De plus, l'institution doit être prête à mettre à disposition les ressources nécessaires pour traiter le problème :

- du **temps** pour analyser la situation actuelle, construire des outils ou modes de fonctionnement plus ajustés, et les mettre en œuvre ;
- **l'implication** de toutes les parties prenantes afin de pouvoir valider rapidement les propositions d'action. Il ne s'agit pas que tout le monde participe nécessairement à toutes les étapes du processus, mais bien que certains moments soient prévus régulièrement pour la validation au cours du processus d'accompagnement.

#### Le choix de l'intervenant

Bien choisir l'intervenant externe est essentiel pour les institutions interrogées. En effet, plusieurs répondants ont relevé l'importance de disposer d'une personne professionnelle, qui est capable de :

- se mettre au niveau de l'équipe, pour développer une relation de confiance ;
- partir de là où se trouve l'équipe et la soutenir dans sa réflexion collective ;
- ancrer ses interventions dans les événements quotidiens et le travail concret de l'institution ;

---

<sup>7</sup> Source : rapport d'évaluation des actions 2019, rédigé par Harmony Glinne

- être à l'écoute et adapter sa méthodologie à l'équipe et ses besoins.

L'intervenant externe doit également inscrire son approche dans une vision globale du burnout, où différents facteurs sont pris en compte et pas uniquement l'aspect organisationnel ou individuel des problématiques rencontrées.

### **Le démarrage du processus d'accompagnement**

Il est essentiel de **mobiliser l'équipe** dès le départ, en donnant du sens au projet d'accompagnement. Pour ce faire, il est utile que la direction introduise le projet en expliquant le but et les objectifs poursuivis, ainsi que le sens des actions proposées avec l'intervenant.

Pour impliquer l'équipe dès le départ, la direction (en amont ou avec l'intervenant) peut **interroger le personnel** sur ses besoins, tenir compte des thématiques à travailler souhaitées ou non par l'équipe.

Pour cadrer le processus d'accompagnement, il est également essentiel d'être au clair sur **l'analyse des besoins** et de définir des **lignes de travail** concrètes. Cette analyse peut être faite en amont de l'accompagnement (lors d'une analyse de risques préalable par exemple) ou au début de l'accompagnement proprement dit. Que la consultation soit individuelle ou collective, l'important est que cette phase de diagnostic permette à chaque travailleur de s'exprimer sur ce qu'il vit au quotidien.

Le fait que le **coût de l'accompagnement soit pris en charge par l'APEF** a constitué pour la plupart des institutions une opportunité. Certains évoquent même le fait que cela a aidé à ce que l'équipe accepte de s'engager dans un accompagnement. En effet, la situation pouvait être considérée comme une première phase de « test », qui pouvait éventuellement se poursuivre par une deuxième phase sur fonds propres si cela semblait utile à l'issue de l'accompagnement proposé par l'APEF.

### **Au cours de l'accompagnement**

Il semble important, en fonction des réalités institutionnelles vécues, de pouvoir alterner des moments de travail collectifs et individuels (pour que chacun puisse s'exprimer).

Le temps formatif que certains intervenants proposent en début d'accompagnement permet de développer un vocabulaire commun et d'identifier les facteurs de burnout propres à l'institution. Cette pratique semble bénéfique pour les institutions qui en ont bénéficié.

Plusieurs thématiques-clés ont été abordées dans les institutions : communication interne (au sein d'une équipe et inter-équipe), management participatif (degré de participation et zone d'influence du personnel dans la prise de décision organisationnelle), relation aux bénéficiaires et juste distance, processus de GRH (DF, évaluation, organigramme,...), projet institutionnel (vision/mission/valeurs). Ces thématiques dépendent des questionnements propres à chaque institution, mais aussi des affinités des formateurs pour l'une ou l'autre. Néanmoins, il semble que ces différents thèmes constituent autant de portes d'entrées pertinentes pour traiter de la prévention primaire du burnout au travail.

### **Fin de l'accompagnement**

L'accompagnement peut se terminer par la rédaction d'un plan d'action, ce qui facilite la mise en place d'actions concrètes par la suite. Ce plan d'action doit être mis en lien avec le projet institutionnel et la vision stratégique poursuivie, et comprendre une partie de priorisation des actions à mettre en place, assorties d'objectifs concrets et/ou d'indicateurs de réussite. Cela permet aux institutions de pouvoir ultérieurement évaluer la mise en œuvre effective des changements décidés lors de l'accompagnement. Disposer d'un plan d'action clairement identifié (voire formalisé dans un document

spécifique) a permis aux institutions participantes de mettre en place plus d'actions concrètes que celles qui n'en avaient pas.

Si l'ensemble du personnel n'a pas participé au processus, un retour collectif semble utile afin de clôturer le processus ensemble et de lui donner sens.

### **Tout au long du processus d'accompagnement**

Il est essentiel que le processus d'accompagnement bénéficie du soutien à la fois de la ligne hiérarchique et du CA, afin de favoriser à la fois l'implication des travailleurs, et la pérennisation des actions proposées.

Favoriser la concertation entre toutes les parties prenantes de l'organisation constitue un facteur de réussite du projet de changement lié à l'accompagnement.

Il est nécessaire de prévoir suffisamment de temps (pour la réflexion puis la mise en œuvre) afin que les actions envisagées ne soient pas abandonnées au profit de la gestion des imprévus du quotidien. Prévoir des moments de suivi du processus après la fin de l'accompagnement permet d'ancrer les changements dans le temps.

### **5.2. Points d'attention méthodologiques issus de l'évaluation du projet 2019 par les opérateurs<sup>8</sup>**

Plusieurs questions se sont posées aux opérateurs tout au long de l'accompagnement :

#### **Comment allouer de manière efficiente le temps disponible pour l'accompagnement ?**

Un temps est nécessaire pour poser les « préalables » de l'accompagnement : la confiance entre les membres du groupe, le positionnement du leadership, les outils construits en commun.

Une question subsiste : faut-il allouer du temps à l'accompagnement de la mise en œuvre ? à la rédaction d'un rapport ?

#### **Quelle place accorder aux fonctions dirigeantes ?**

Selon les opérateurs de formation, la direction constitue un soutien essentiel pour le démarrage du projet. Sa motivation vis-à-vis du projet d'accompagnement et la manière dont elle communique les raisons du choix de ce projet permettent de susciter l'engagement des travailleurs dans le dispositif. La concertation de l'équipe quant au choix de débiter un processus d'accompagnement constitue un élément facilitant pour la suite des échanges.

La participation de la direction dans le dispositif a été relevée comme un facilitateur du processus par certains opérateurs de formation. Lorsque la direction est absente des discussions, l'équipe peut se retrouver aux prises avec des éléments d'ordre organisationnel sur lesquels elle n'a pas prise.

Enfin, selon les opérateurs de formation, un accompagnement spécifique des fonctions de direction permettrait de mieux ancrer les changements de pratique dans la durée.

---

<sup>8</sup> Source : évaluation du projet 2019 par les opérateurs

### **Comment sélectionner les participants au sein de l'institution ?**

Les différentes institutions participantes ont construit leur projet d'accompagnement selon des modalités différentes :

- soit l'ensemble de l'équipe y participait de manière obligatoire, ce qui pouvait entraîner des formes de résistance lorsque l'objectif de la démarche n'était pas clair pour les travailleurs
- soit une équipe particulière était sélectionnée, ce qui pouvait entraîner un sentiment de « stigmatisation » de l'équipe (pourquoi nous et pas une autre équipe ?)
- soit une partie des travailleurs participaient au processus, sur base volontaire. Cette modalité a eu pour conséquence dans une institution de réduire très fortement le groupe de participants (quatre personnes au final)

### **Processus d'accompagnement et gestion du turnover des participants**

Les opérateurs de formation relèvent la difficulté dans certaines institutions de développer une démarche collective lorsque l'équipe fait face à un turnover important durant l'accompagnement. De même, certaines institutions relèvent qu'il a été difficile d'assurer la présence de toute l'équipe tout au long du processus (absences, maladies, congés,...). Cela risque de mettre à mal le dispositif participatif.

### **Contenu des accompagnements proposés : supports écrits ? formation + théorique au départ ?**

La plupart des institutions se montrent satisfaites des accompagnements proposés. Le fait de disposer d'apports plus « théoriques » sur la thématique du burnout a permis aux institutions de disposer d'un socle commun de connaissances. Il est également utile de disposer de supports écrits (une institution regrette de ne pas en avoir reçu de la part du formateur).

Une dimension à prendre en compte lorsque l'institution décide de s'engager dans le projet est le fait d'être déjà engagé dans une autre supervision externe. Les participants ont pointé que cela peut être un frein pour l'accompagnement, surtout lorsque les méthodologies diffèrent.

### **Comment envisager la suite du processus ?**

Plusieurs institutions participantes ont pointé l'importance de prévoir un retour vers l'ensemble des travailleurs dans le cadre du dispositif d'accompagnement.

De plus, certaines institutions ont exprimé une crainte de ne pas voir mises en œuvre les actions prévues après la fin de l'accompagnement. Le soutien de la direction est ici essentiel pour assurer la pérennité des actions prévues. Une proposition a été formulée de prévoir soit un temps d'accompagnement plus grand, soit une plus grande période/délai pour avoir le temps de mettre en œuvre certaines actions durant l'accompagnement. Ainsi, espacer les séances permettrait de mettre en œuvre certains acquis de l'accompagnement et d'en discuter lors de la séance suivante. Le timing prévu en 2019 ne permettait pas assez d'espacer les séances.

### 5.3. Balises présentes dans l'avis du CNT N° 2.080

Le CNT a proposé quelques balises en termes de méthodologie, de profil et de rôle de l'accompagnateur

#### **Méthodologie**

- Méthodologie axée sur les résultats, qui élabore des mesures de prévention dans la pratique, et qui soutient et accompagne dans cette approche les parties intéressées au niveau de l'entreprise.
- Approche associant les différents acteurs qui interagissent au niveau de l'entreprise : travailleurs, direction, organes de concertation (conseil d'entreprise, délégation syndicale et CPPT selon le système de la cascade), conseillers en prévention, ressources humaines + Autres personnes pertinentes : service interne pour la PPT, service externe de PPT, personnes de confiance, autres....
- Approche collective (pas uniquement du coaching de travailleurs ou de direction, mais une phase de coaching peut être proposée)
- L'accompagnement ne doit pas travailler sur tous les aspects possibles dans chaque entreprise. Il s'agit de réaliser un aperçu rapide et clair de la situation de l'entreprise, ce qui met en évidence concrètement les points problématiques et les points à améliorer. Il revient ensuite à l'entreprise et à ses organes de concertation (cascade légale) de décider sur quels points ils continuent de travailler.
- Nouvelle initiative au sein des entreprises concernant la prévention primaire du burn-out (et non financée par ailleurs)

#### **Profil de l'accompagnateur**

L'accompagnateur de projet doit disposer d'une expertise et d'une expérience démontrables (min. 3 ans) concernant plusieurs des aspects suivants :

- Analyse des risques (esquisse de la situation) au sens large ;
- Organisation du travail et processus ;
- Contenu du travail (y compris charge de travail, moyens de communication électroniques) ;
- Gestion des compétences ;
- Gestion des talents ;
- Gestion de la carrière ;
- Autonomie ;
- Confiance et respect (reconnaissance, valeurs, équité, règles claires) ;
- Conditions de vie au travail ;
- Relations de travail (rapports avec les dirigeants, collègues, tiers) ;
- Conditions de travail ;
- Aspects de la santé qui sont liés au travail ;
- Développement du leadership ; et
- Lancement de processus de transformation dans les entreprises.

*Expérience professionnelle au niveau méthodologique :*

- Expérience dans la mise en œuvre d'approches pluridisciplinaires d'accompagnement (impliquant tous les acteurs organisationnels)

- Connaissance et expérience approfondies de la concertation sociale au niveau de l'entreprise.

### **Rôle de l'accompagnateur de projet**

- Elaborer des mesures de prévention dans la pratique, et de soutenir et d'accompagner dans cette approche les parties intéressées au niveau de l'entreprise.
- Fournir des conseils experts, une assistance, une vue d'ensemble et un accompagnement de parcours.
- Aider l'entreprise à analyser la situation dans l'entreprise en fonction des différents aspects sur lesquels il est possible de travailler en termes de prévention primaire dans les entreprises.
- Engager des processus dans le cadre desquels des actions concrètes de prévention primaire sont entamées ou mises en œuvre.
- Éventuellement, orienter ou offrir des conseils et des informations sur les possibilités en matière de prévention secondaire et tertiaire peuvent faire partie de la prévention primaire.
- Proposer une approche collaborative avec les différents acteurs impliqués dans la politique de prévention au niveau de l'entreprise, c'est-à-dire :
  - L'employeur et les (représentants des) travailleurs ;
  - Le département des ressources humaines ;
  - Le service interne pour la prévention et la protection au travail ;
  - Le service externe pour la prévention et la protection au travail ;
  - Le conseiller en prévention-médecin du travail ;
  - Le conseiller en prévention aspects psychosociaux ;
  - L'éventuelle ou les éventuelles personnes de confiance ;
  - L'éventuelle cellule sociale ;
  - Le conseil d'entreprise, la délégation syndicale, le comité pour la prévention et la protection au travail (cascade légale) ; et
  - D'autres personnes, départements ou organisations pertinents.
- S'abstenir d'exécuter des actions ou des obligations (légal) qui incombent aux entreprises et/ou d'assumer les tâches légales des conseillers en prévention (médecin du travail, conseiller en prévention aspects psychosociaux).
- Participer à la réflexion et collaborer avec les partenaires sociaux aux niveaux de l'entreprise, sectoriel et interprofessionnel, afin de mettre au point et/ou d'affiner une approche globale.
- Assurer la rédaction d'un rapport à la fin du projet-pilote ou au plus tard après une année, concernant le déroulement et les résultats du projet dans l'entreprise concernée. Ce rapport comprend :
  - Une brève description de l'organisation accompagnatrice ;
  - Une brève description de l'entreprise (secteur, âge, taille, situation, activité)/du demandeur;
  - Une description de la problématique ;
  - Une description de la situation de départ (« mesure de référence ») ;
  - Une description des mesures prises dans le cadre du projet-pilote, au moyen d'une ligne du temps ;
  - Une description des actions et de leur degré de mise en œuvre ;
  - Une description des résultats atteints (« situation post projet ») ;
  - Une description de l'ancrage du projet-pilote dans l'entreprise ;

- Une description des facteurs critiques de réussite et d'échec. Il convient de préciser dans ce cadre la méthode d'évaluation utilisée et les indicateurs clés de performance ; et
- Des propositions de recommandations possibles.

## 5.4. Résultats de la réflexion et construction des balises avec les opérateurs

Parmi les objectifs du travail transversal réalisé cette année avec les opérateurs, nous avons décidé de les mobiliser autour de la construction de balises communes concernant le processus d'accompagnement spécifique à la prévention primaire du burnout. Nous avons pour cela travaillé sur 4 dimensions clés de ces balises :

- La définition de l'accompagnement de la prévention primaire du BO
- Les préalables et conditions nécessaires à celui-ci
- Les points de vigilance liées au processus
- Les étapes du processus.

### 5.4.1. La définition de l'accompagnement

Nous distinguerons deux parties dans la définition de l'accompagnement : d'une part ce qu'il vise, ses objectifs, et d'autre part ce qu'il contient

#### Quels sont les objectifs de l'accompagnement ?

Les objectifs de l'accompagnement déterminés par les opérateurs sont les suivants :

- *Nommer les risques psychosociaux.* Il s'agit de prendre le temps au départ pour nommer les risques de burn out, pour déterminer ceux auxquels ils ont déjà été confrontés.
- *Travailler au départ des représentations et attentes individuelles et collectives de l'équipe.* L'accompagnement vise le partage de ces représentations, la libération de la parole, mais également la reconnaissance des différences de perception entre les membres de l'équipe. L'accompagnateur invite également les participants à resituer ces représentations à la fois dans leur contexte sociétal, mais également dans la réalité historique de l'organisation (son héritage).
- *Mettre en évidence les difficultés organisationnelles et relationnelles* (entre les travailleurs mais aussi entre les managers et leurs équipes).
- *Augmenter les compétences psychosociales,* et permettre à tout professionnel de développer sa capacité à répondre avec efficacité, par la mise en place d'actions ou d'une réflexion collective, aux exigences des services et situations rencontrées sur le terrain.
- *Favoriser le maintien d'un état de bien-être mental,* en adoptant un comportement approprié et positif, dans les relations avec les autres, sa propre culture et son environnement.

#### Que comprend l'accompagnement ?

L'accompagnement s'adapte à l'institution en fonction de ses particularités, après avoir défini le contrat d'intervention et d'implication de la direction, mais comprend généralement les étapes suivantes :

- Une analyse de la demande
- Une négociation du mandat de l'accompagnateur et notamment une discussion sur les limites de ce mandat
- Un diagnostic
- Un outillage des participants
- La construction d'un plan d'action, individuel et collectif

Au travers de ces différentes étapes, l'accompagnateur peut devoir naviguer entre plusieurs postures (formateurs, accompagnateur, consultant)

#### 5.4.2. Les conditions préalables

Deux types de conditions ont été distingués : d'une part en termes de relation « accompagnateurs – accompagnés », d'autre par en termes de communication

##### **En termes de relation « accompagnateurs – accompagnés » :**

- Rencontrer la direction
- Clarifier la demande pour répondre aux questions suivantes : qui demande l'accompagnement ? pourquoi est-il réalisé ? avec quels objectifs ? Ces questions peuvent être posées à la direction et à l'équipe.
- Construire une relation de confiance, pour permettre la libération de la parole, notamment de la part de la direction ou des responsables hiérarchiques
- Clarifier le mandat de l'accompagnateur, ses marges de manœuvre. Rédiger une convention tripartite (cf. outil APEF)
- Clarifier la place de la direction/de l'employeur et son rôle au niveau légal par rapport à la loi sur le BET et l'analyse de risques en particulier.
- Discuter de la sélection des participants à la démarche

##### **En termes de communication :**

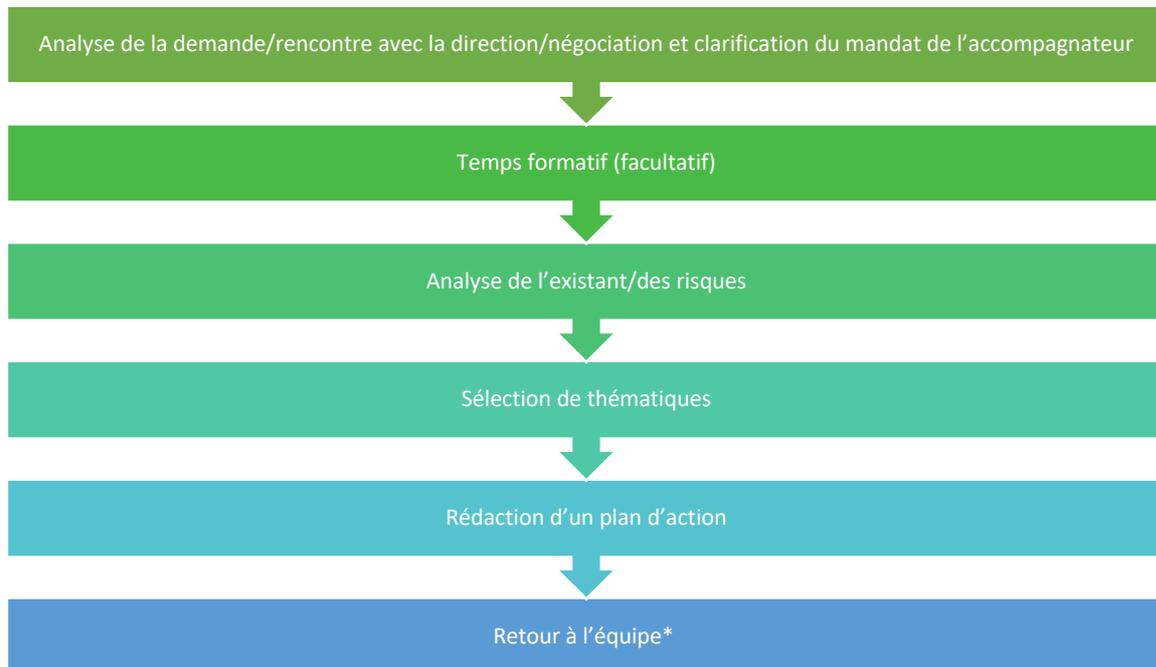
- Analyser les besoins de l'équipe en amont du processus
- Communiquer sur le cadre et le sens de la démarche
- Clarifier la posture et le mandat de l'accompagnateur
- S'assurer que les résultats/contenus des discussions soient ensuite partagés avec le reste de l'institution

#### 5.4.3. Les points de vigilance

Plusieurs éléments doivent faire l'objet d'une attention particulière pour contribuer à la réussite du processus d'accompagnement :

- *La participation des membres de l'équipe et leur présence tout au long du processus.* La présence de tous les membres de l'équipe est cruciale.
- *La place à accorder aux fonctions dirigeantes :* la participation de la direction aux réunions est jugée porteuse dans la majorité des cas. Il s'agit toutefois d'analyser et sa motivation par rapport à l'accompagnement et de discuter de la façon dont elle compte procéder pour consulter, impliquer l'équipe dans le processus et dans ses suites.
- *Les connaissances préalables de l'équipe par rapport à la thématique du burnout.* Si certains estiment que l'élément principal est de pouvoir témoigner d'un vécu et d'un ressenti, ce que chacun est capable de faire, d'autres estiment nécessaires de prévoir un temps pour acquérir un socle commun de connaissances.
- *La présence d'autres processus d'accompagnement en cours au sein de l'institution.* Il s'agit d'être attentif au fait que l'institution soit déjà engagée dans d'autres démarches et d'envisager alors d'une part la pertinence de l'accompagnement et d'autre part son articulation avec les autres processus en cours.

#### 5.4.4. Les étapes clés du processus



\* Concernant le retour à l'équipe : il s'agit ici d'un retour à la fois vers les personnes qui n'ont pas participé à l'accompagnement au sein de l'organisation (CA, membres de l'équipe absents ou à temps partiel, ...) mais également d'un retour - en fin de processus - de l'accompagnateur vers l'équipe et vice-versa. Certains accompagnateurs partagent par exemple leur rapport d'évaluation avec les personnes accompagnées, pour validation et discussion.

## VI. Conclusions

Le projet d'accompagnement de la prévention primaire du Burnout n'aura pas été simple en cette année 2020, marquée par la crise sanitaire et les nombreux reports, interruptions et incertitudes qui y ont été associés. Les processus d'accompagnement, mais également le déroulement de cette recherche-action en ont été affectés. Toutefois, à quelques exceptions près, la participation des différentes parties prenantes au projet a pu être maintenue. Nous verrons lors de l'évaluation menée dans la foulée de la rédaction de ce rapport ce qui pourra découler de l'accompagnement, mais quelques éléments ont déjà été abordés dans ce document et nous permettent de terminer sur une note plutôt positive.

Cette deuxième année consacrée à une recherche-action nous a notamment permis de confirmer les données issues du précédent rapport, en les nuancant et en approfondissant certains thèmes clés.

Une notion récurrente dans toutes les thématiques est celle du flou ou du manque de clarté. Que ceux-ci soient dû à un manque d'outils RH permettant d'encadrer les fonctions ou l'organisation, à une gouvernance défaillante, à un manque de formation des fonctions encadrantes, à une absence de sens, à des changements répétés ou aux situations vécues avec les bénéficiaires, cette situation met les équipes à risque. La question de la place de chacun au sein du projet collectif est alors mise à mal (Vidaillet & Vignon, 2009)<sup>9</sup>.

Travailler sur l'explicitation de cette place, sur les représentations collectives autour de cette thématique, a été l'un des points communs des accompagnements de cette année. La place du bénéficiaire, de chacun au sein de l'organisation, de l'organisation dans son environnement, etc. sont des aspects qui collectivement peuvent faire l'objet de discussions qui lèvent le flou et aboutissent à des actions de prévention plus concrètes ensuite.

Les balises de l'accompagnement de la prévention primaire du burnout ont fait l'objet d'une partie de ce rapport et du travail de recherche-action de 2020. Les éléments qui ont été collectés ont été transmis aux participants à la démarche en 2021, afin de les sensibiliser aux éléments clés qui avaient été relevés précédemment. Ceux-ci devraient également faire l'objet de fiches spécifiques à diffuser au plus grand nombre.

Nous terminerons en soulignant la pertinence de maintenir cette démarche d'accompagnement au regard des événements survenus ces derniers mois. Même si cette année 2020 nous a déjà permis de mettre le doigt sur certains aspects liés au vécu de la crise au sein des institutions accompagnées, l'année 2021 sera l'occasion de revenir sur leurs conséquences et les capacités de résilience acquises.

---

<sup>9</sup> Vidaillet, B. & Vignon, C. (2009). Comment tenir compte de la subjectivité du manager en formation ?. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 2(2), 62-74.

## 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.

Vidaillet, B. & Vignon, C. (2009). Comment tenir compte de la subjectivité du manager en formation ? *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 2(2), 62-74