

A V I S N° 2.330  
-----

Séance du mardi 29 novembre 2022  
-----

Projets destinés à la prévention primaire du burn-out au travail – Évaluation du deuxième cycle de projets

x                      x                      x

## **A V I S N° 2.330**

---

Objet : Projets destinés à la prévention primaire du burn-out au travail – Évaluation du deuxième cycle de projets

---

Le chapitre 2 de l'arrêté royal du 26 novembre 2013 en exécution de l'article 191, § 3, de la loi du 27 décembre 2006 portant des dispositions diverses (I) prévoit un cadre réglementaire pour la mise en place de projets-pilotes en matière de prévention primaire du burn-out par le Conseil national du Travail.

L'article 25 de cet arrêté royal demande que le Conseil national du Travail rende un avis sur l'efficacité et les effets de l'arrêté royal dans la pratique, dans l'optique d'une adaptation éventuelle du système. Il doit se baser à cet effet sur le rapport de synthèse des experts indépendants qui l'assistent dans ce cadre.

L'examen de ce dossier a été confié au Groupe de travail Burn-out institué au sein du Conseil.

Sur rapport de ce groupe de travail, le Conseil a émis, le 29 novembre 2022, l'avis unanime suivant.

x                      x                      x

## AVIS DU CONSEIL NATIONAL DU TRAVAIL

---

### I. OBJET ET PORTÉE DE L'AVIS

A. Le Conseil souhaite rappeler que l'initiative de la mise en place de projets-pilotes en matière de prévention primaire du burn-out, ainsi que le fait qu'il assure leur sélection, suivi et évaluation, trouvent leur origine dans l'accord interprofessionnel du 2 février 2017.

Durant la période 2017-2018, les partenaires sociaux ont souhaité relever un certain nombre de défis sociétaux. À côté d'un plan d'approche de la problématique du burn-out, ils demandent que le Conseil réfléchisse également à des mesures en vue d'une organisation du travail tournée vers l'avenir/innovante (voir ci-après).

Les travaux du Conseil en matière de burn-out ont abouti, le 27 février 2018, à l'adoption de l'avis n° 2.080, qui est à la base du cadre réglementaire pour la mise en place de projets-pilotes en matière de prévention primaire du burn-out<sup>1</sup>.

B. En ce qui concerne « l'organisation du travail tournée vers l'avenir », le Conseil a émis, le 30 juin 2020, l'avis n° 2.170, qui présente une approche globale ainsi qu'un cadre pour la mise en place de projets-pilotes en la matière ainsi que l'avis n° 2.207 du 23 mars 2021 demandant de mettre en œuvre son avis en adoptant un arrêté royal qui détermine la méthode, le délai et la sélection des projets introduits, et qui prévoit le financement de ces projets. Un premier cycle de projets-pilotes a ainsi débuté dans ce cadre en 2022.

Il convient de souligner qu'il existe un lien entre ces deux défis. L'expression « organisation du travail innovante » désigne les nouvelles manières d'organiser le travail, développant une synergie entre la qualité de l'organisation et la qualité du travail. Ces nouvelles manières d'organiser le travail peuvent porter sur les différentes composantes de l'organisation du travail (les 5 T). L'approche de la prévention primaire du burn-out que préconise le Conseil requiert également l'utilisation d'une approche large, qui met l'accent sur le niveau organisationnel et collectif (les 5 T). L'organisation du travail innovante et la prévention primaire du burn-out sont les deux faces d'une même médaille. Miser sur une organisation du travail innovante apporte une contribution essentielle à la prévention primaire du burn-out.

---

<sup>1</sup> Chapitre 2 de l'arrêté royal du 26 novembre 2013 en exécution de l'article 191, § 3, de la loi du 27 décembre 2006 portant des dispositions diverses (I) (ci-après l'AR relatif au burn-out).

- C. Le Conseil rappelle qu'en 2018, il a, pour la première fois, fait usage du cadre réglementaire pour la mise en place de projets-pilotes destinés à la prévention primaire du burn-out. Le Conseil a sélectionné 56 projets en vue de l'attribution de subventions. Ce « premier cycle » de projets s'est déroulé entre fin 2018 et fin 2019 et s'est clôturé en émettant l'avis n°2.218, le 2 juin 2021 ainsi que par la transmission du rapport final des experts indépendants qui l'assistent dans ce cadre. Un résumé de leur rapport figure, par ailleurs, en annexe de l'avis précité.
- D. Le Conseil rappelle qu'en 2019, il a, pour la deuxième fois consécutive, fait usage du cadre réglementaire pour la mise en place de projets-pilotes destinés à la prévention primaire du burn-out. Le Conseil a sélectionné 36 projets en vue de l'attribution de subventions<sup>2</sup>, dont deux projet sectoriels. Ce « deuxième cycle » de projets devait se dérouler entre fin 2019 et fin 2020. Cependant, en raison de la crise sanitaire du covid-19, ce deuxième cycle de projets a dû être prolongé et n'a pris fin que fin mai 2021.

Le rôle de précurseur des partenaires sociaux concernant la mise au point d'une approche en matière de prévention primaire du burn-out a été suivi par différentes initiatives prises par la ministre des Affaires sociales de l'époque, madame M. DE BLOCK, en vue de développer une approche intégrée de la prévention des troubles psychiques liés au travail, « intégrée » renvoyant ici aux trois niveaux de prévention : la prévention primaire, secondaire et tertiaire.

Dans le cadre du « Plan fédéral pour la résilience mentale au travail » du gouvernement actuel, qui contient aussi une approche intégrée, 11 projets sectoriels ont encore été lancés en septembre 2022, en matière de prévention primaire des risques sociaux.

Pour rappel, en raison de la crise sanitaire, il a été décidé de ne pas lancer de troisième cycle en 2020 et 2021.

- E. Le Conseil souligne que l'arrêté royal relatif au burn-out contient un certain nombre de dispositions spécifiques concernant l'évaluation des projets-pilotes, qui se déroule en trois étapes.

---

<sup>2</sup> Avis du CNT n° 2.141 du 30 septembre 2019. Le Conseil a été conseillé, dans le cadre de cette sélection, par des experts indépendants issus du monde académique, qui disposent d'une expérience pratique sur le terrain (articles 10, § 2 et 18 de l'AR relatif au burn-out).

- En premier lieu, dans le mois suivant la fin du projet, l'accompagnateur de projet doit rédiger un rapport final d'évaluation détaillé contenant notamment une description des problématiques auxquelles l'employeur ou les employeurs étaient confrontés au début du projet, une synthèse chronologique des actions menées dans la mise en œuvre du projet et l'évaluation de l'atteinte des objectifs, ainsi qu'une description des facteurs facilitants et des obstacles pour la mise en œuvre de ces actions (article 21, § 2, 1° de l'AR relatif au burn-out).
  
- En deuxième lieu, les experts indépendants qui assistent le Conseil doivent résumer le contenu des rapports finaux d'évaluation individuels concernant les projets dans un rapport de synthèse et donner leur avis sur les résultats de ces projets (article 23 de l'AR relatif au burn-out). L'arrêté royal leur donne la possibilité de contrôler le rapport final d'évaluation auprès des employeurs concernés.

Les experts ont fait usage de cette dernière possibilité. Le rapport de synthèse qu'ils ont réalisé est basé :

- \* d'une part, sur les rapports finaux d'évaluation des projets : l'« auto-évaluation » rédigée par les accompagnateurs de projets ;
  
- \* et, d'autre part, sur une étude plus détaillée d'une sélection pertinente de vingt-deux projets-pilotes (dont quinze du 1<sup>er</sup> cycle et sept du 2<sup>ème</sup> cycle), réalisée au moyen de visites aux organisations. Pour ces organisations, il a ainsi été possible de confronter l'auto-rapportage et l'impact réel.

Il convient en tout cas de noter que le rapport de synthèse des experts donne une évaluation (uniquement) qualitative, basée sur les appréciations qualitatives des parties prenantes aux projets-pilotes.

Le rapport de synthèse des experts a été communiqué dans son intégralité au ministre du Travail, comme le requiert l'arrêté royal (article 23, alinéa 3 de l'AR relatif au burn-out). Un résumé de ce rapport de synthèse est repris en annexe du présent avis.

- En troisième lieu, le Conseil doit, sur la base de ce rapport de synthèse, rendre un avis sur l'efficacité et les effets de l'arrêté royal dans la pratique, dans l'optique d'une adaptation éventuelle du système (article 25 de l'AR relatif au burn-out).

Le présent avis a pour objectif de mettre cette disposition à exécution, et ce, plus précisément, concernant le deuxième cycle de projets-pilotes, qui s'est clôturé fin 2021.

- F. Avant d'aborder les remarques que le Conseil formule dans ce cadre, il convient d'apporter davantage de précisions sur l'étude plus détaillée réalisée par les experts au sujet d'une sélection pertinente de vingt-deux projets-pilotes.

L'« étude détaillée » a consisté en une série de visites aux vingt-deux organisations (dont quinze du 1<sup>er</sup> cycle et sept du 2<sup>ème</sup> cycle), au cours desquelles on a tenté de se faire une idée claire de l'impact réel de l'intervention, en termes tant de processus que de résultats, et ce, sur la base d'une combinaison de témoignages (provenant tant de l'organisation que de l'accompagnement de processus<sup>3</sup>) et des données rapportées sur le processus d'intervention et les résultats (rapports sur les résultats de la concertation, mesurages, données des ressources humaines...).

La « sélection pertinente » des vingt-deux projets-pilotes qui ont été repris dans l'étude plus détaillée a été réalisée, d'une part, sur la base des caractéristiques des organisations et de leurs projets et, d'autre part, sur la base du potentiel qu'avaient les projets de pouvoir servir de « bonne pratique » pour d'autres organisations.

La sélection a ainsi porté sur des projets issus tant du secteur privé que du secteur non-marchand ; les projets provenaient de secteurs divers et présentaient une variété d'approches et des accompagnateurs différents. On a également veillé à une répartition entre les différentes régions du pays. Il s'agit de vingt-et-un projets d'employeurs individuels et d'un projet sectoriel.

Par ailleurs, en vue de l'appréciation du potentiel qu'a un projet de pouvoir servir en tant que bonne pratique, les experts ont tenu compte des objectifs initiaux et des conditions encadrant les projets-pilotes, comme prévu dans l'avis n° 2.080 précité du Conseil, qui était à la base de l'AR relatif au burn-out : l'engagement de la direction et (de la délégation) des travailleurs, la réalisation du projet en impliquant chacun (« approche ascendante et co-créative»), l'accent mis sur la prévention primaire et le caractère innovant de l'approche.

---

<sup>3</sup> Au moins deux acteurs ont été entendus : un représentant de l'employeur (ou l'employeur lui-même) et un travailleur (ou un représentant des travailleurs), et, si cela a été jugé nécessaire, l'accompagnateur du projet.

## II. POSITION DU CONSEIL

A. Le Conseil a pris connaissance avec une attention particulière du rapport de synthèse des experts indépendants concernant le cycle de projets-pilotes destinés à la prévention primaire du burn-out au travail. Il tient à remercier les experts pour cette collaboration fructueuse.

B. Le Conseil remarque que sa mission, telle que prévue par l'arrêté royal relatif au burn-out, est double.

En premier lieu, sur la base du rapport de synthèse des experts, il doit rendre un avis sur l'efficacité et les effets de l'arrêté royal dans la pratique (et donc, en l'espèce, les projets-pilotes du deuxième cycle).

En second lieu, il doit se pencher sur l'adaptation éventuelle du système (des projets-pilotes destinés à la prévention primaire du burn-out).

C. L'évaluation du deuxième cycle de projets-pilotes quant à son efficacité et ses effets dans la pratique

1. Il convient de rappeler que l'objectif de la mise en place des projets-pilotes était, pour le Conseil, de « *tester et mettre au point, dans un contexte d'augmentation de la charge de travail et de la charge psychosociale, une approche qui tente de faire en sorte qu'à plus grande échelle, le travail soit de qualité et porteur de sens. Il s'agit d'éviter ainsi que les travailleurs ne soient absents pour cause de troubles psychosociaux en général et de burn-out en particulier* » (avis n° 2.080, page 5).

Pour rappel, le Conseil a mis en évidence la nécessité d'une approche intégrée, pluridisciplinaire, participative, qui bénéficie du soutien des organes de concertation et qui s'intègre de manière structurelle dans la politique stratégique de l'organisation à plus long terme, tout en mêlant le niveau sectoriel.

Les projets-pilotes ont ensuite eu pour objectif de tester cette approche préventive sur le terrain, afin d'avoir une meilleure idée de ce qui fonctionne (comme bonne pratique), pour envisager des recommandations pour la pratique de la prévention primaire et en vue d'appliquer ces bonnes pratiques à plus grande échelle.

Les projets-pilotes ont donc été sélectionnés pour répondre à cet objectif et à cette approche. Pour l'évaluation qualitative des projets, les experts ont sélectionné vingt-deux projets en vue de réaliser un examen plus approfondi d'un échantillon varié de projets parmi les plus prometteurs en termes de bonnes pratiques.

2. Le Conseil constate que l'évaluation qualitative des projets par les experts confirme, pour la deuxième fois, les enseignements tirés par ces derniers lors de l'évaluation du premier cycle quant aux conditions qualitatives pour une bonne pratique en matière de prévention primaire du burn-out (voir avis n°s 2.080 et 2.218 précités).

Il considère toujours que l'approche qu'il a proposée en matière de prévention primaire du burn-out a été validée par les projets-pilotes du premier et du deuxième cycle en termes d'efficacité et d'impact.

Il souhaite en outre relever deux éléments nouveaux que l'évaluation du deuxième cycle a mis en évidence.

Tout d'abord, les projets du deuxième cycle se sont finalement déroulés et déployés durant la crise sanitaire du covid-19 laquelle aura eu un impact important sur le bien-être psychosocial au travail. Or, comme un certain nombre de projets analysés par les experts se déroulaient dans le secteur à profit social, fortement touché par les conséquences du covid-19 en termes de charge de travail et d'organisation du travail, cela a encore mis davantage en évidence le défi d'agir sur les circonstances de travail.

Le contenu des projets a dû être adapté partiellement ou totalement en raison du contexte particulier du covid-19, ce qui a révélé la difficulté d'agir de manière structurelle ou systémique sur les circonstances ou l'organisation de travail.

Dans certains cas toutefois, le covid-19 a permis d'initier un changement structurel en adaptant les interventions initiales « individualisées » en projets où l'organisation a commencé à réfléchir aux causes structurelles ou systémiques potentielles du stress continu.

A titre d'exemple, dans le secteur à profit social en particulier, l'urgence de la situation a eu pour effet de se centrer sur le soutien aux pairs, procédure qui a démontré son efficacité en termes de prévention primaire mais qui peut toutefois révéler ses limites sur le long terme si d'autres leviers ne sont pas actionnés en parallèle.



Ensuite, une deuxième remarque concerne le rôle des accompagnateurs de projet. Ces derniers se sont souvent présentés dans les entreprises avec un cadre de réflexion et d'accompagnement élargi qu'il a toutefois été difficile de mettre en œuvre au sein de l'entreprise. Il a été relevé que cette dernière n'est pas toujours prête ou ne dispose pas toujours d'un cadre adéquat pour développer une approche élargie et qu'elle se contente souvent de solutions individuelles plutôt que d'agir véritablement sur les causes structurelles d'exposition prolongée au stress et de charge de travail.

Par ailleurs, d'après les rapports d'évaluation, si les exigences élevées du travail et diverses formes de pression au travail sont souvent identifiées comme des risques pour le bien-être des employés, le Conseil relève que la plupart des facilitateurs se sont toutefois tenus à l'écart de ces « causes structurelles » de la pression au travail (niveau collectif) mais se concentrent principalement sur le renforcement des employés pour mieux faire face aux défis de l'environnement de travail (niveau individuel). Le Conseil en déduit, conforté par le rapport des experts que les facilitateurs étaient plus familiers avec les approches axées sur les ressources individuelles pour faire face à des situations professionnelles difficiles qu'avec les approches visant à changer le contexte et les circonstances organisationnels.

#### D. L'adaptation éventuelle du système des projets-pilotes et initiatives à venir

Le Conseil souligne l'importance d'accorder une attention particulière à la prévention primaire du burn-out dans les entreprises, dont la crise du covid-19 a confirmé plus que jamais l'urgence de s'y pencher.

Il indique que le présent avis doit être considéré comme un avis intermédiaire dans la mesure où il entend poursuivre ses travaux en la matière, en différentes étapes.

Dans un premier temps, il entend examiner comment diffuser les enseignements et les bonnes pratiques issus de la mise en place des projets-pilotes.

Dans un second temps, il va se pencher sur le(s) instrument(s) qu'ils pourraient développer afin d'avoir un impact à plus grande échelle sur la pratique de la prévention primaire dans les entreprises.

Enfin et avant le 1<sup>er</sup> avril 2023, il entend se prononcer sur le lancement éventuel d'un troisième cycle de projets-pilotes en matière de burn-out ou le lancement éventuel d'un deuxième cycle en matière d'organisation du travail tournée vers l'avenir pour 2024 et dans l'affirmative, s'il convient éventuellement d'adapter pour l'avenir le système des projets-pilotes.

-----

**ANNEXE**

**Executive summary**

Septembre 2022

# Prévention du burn-out

Une évaluation des projets-pilotes destinés à la prévention primaire du burn-out. Résumé



Prof. Dr. Christophe Vanroelen (Vrije Universiteit Brussel)  
Prof. Dr. Esteban Martinez (Université Libre de Bruxelles)  
Miet Lamberts (HIVA-Katholieke Universiteit Leuven)  
Meike Brodersen (Université Libre de Bruxelles)  
Elief Vandevenne (Vrije Universiteit Brussel)  
Jens Doms (Vrije Universiteit Brussel)



ONDERZOEKSINSTITUUT VOOR  
ARBEID EN SAMENLEVING

Le présent rapport a été réalisé à la demande du Conseil national du Travail, en collaboration avec Centre Metices – ULB, HIVA – KUL et Interface Demography – VUB.

## Introduction

En Belgique, les employeurs sont tenus d'évaluer les risques psychosociaux (RPS) au sein de leur entreprise et de prendre des mesures de prévention dans ce cadre. Les organisations concrétisent cette politique de prévention à leur manière et selon leur contexte, souvent en collaboration avec des psychologues ou des experts en organisation. Les services internes ou externes pour la prévention et la protection au travail – auxquels les entreprises doivent être affiliées – jouent un rôle important dans le développement de la politique en matière de RPS des entreprises, qui fait partie de leur politique globale en matière de santé et de sécurité au travail. La loi de 2014 concernant la prévention des risques psychosociaux au travail impose une approche collective et participative dans le cadre du développement d'une stratégie en matière de prévention des RPS. Cette approche collective est même institutionnalisée pour les organisations d'une certaine taille (comptant plus de 50 travailleurs), avec un rôle actif pour les comités pour la prévention et la protection au travail.

Dans le contexte d'une augmentation du nombre des personnes souffrant d'une maladie professionnelle liée aux RPS, de pénuries de main-d'œuvre et d'une stagnation de la soutenabilité des emplois, les partenaires sociaux nationaux ont jugé nécessaire de stimuler le développement d'approches innovantes de la prévention primaire du burn-out dans les organisations du secteur privé et du secteur non marchand en Belgique. C'est dans ce contexte que, depuis 2018, le Conseil national du Travail (CNT) a attribué un soutien financier à une sélection d'organisations ayant soumis une proposition de projet innovant destiné à la **prévention primaire du burn-out au travail**. La première vague de projets-pilotes a débuté en 2019 ; la plupart de ces projets ont pris fin en 2020. La deuxième vague de projets-pilotes a débuté en 2020 ; la plupart de ces projets ont pris fin en 2021. Le Conseil national du Travail a désigné des experts académiques d'universités différentes afin d'accompagner la sélection, la mise en œuvre et le processus d'évaluation de ces initiatives, et de tirer des leçons pour l'avenir. Le principal objectif poursuivi était d'évaluer l'impact et la soutenabilité des actions financées, et d'identifier les bonnes pratiques en matière de prévention primaire du burn-out et d'amélioration du bien-être au travail.

Le présent document présente les principales conclusions de l'analyse détaillée du déroulement et de l'impact de 23 projets de prévention du burn-out (comprenant des projets des deux vagues), sélectionnés parmi un ensemble plus large de quelque 86 projets ayant reçu un financement et ayant mené l'intervention à terme. Ces 22 « bonnes pratiques » ont informé les conclusions transversales concernant le processus d'intervention, qui sont résumées ci-après. Pour un compte rendu détaillé du processus d'évaluation, nous renvoyons au rapport complet auquel le présent résumé se rapporte.

## Méthode

L'évaluation des projets de prévention du burn-out s'est déroulée en deux phases. La première phase a été consacrée à l'examen des rapports écrits que chaque organisation a soumis en vue de l'autoévaluation de son projet. Ces informations ont permis de sélectionner 22 organisations, avec lesquelles des entretiens ont été réalisés au cours d'une seconde phase.

Ainsi, lors de la première phase, chaque rapport d'autoévaluation des organisations ayant reçu un financement de la part du CNT a fait l'objet d'un examen et d'une évaluation indépendants par deux experts. Cette première étape a abouti à la rédaction de notes (revues par deux experts) pour chaque organisation. Ces notes comprennent les éléments essentiels du projet, les obstacles rencontrés, une série de mots-clés, ainsi que d'éventuelles questions complémentaires. Il est important de souligner que les observations formulées dans ces notes étaient uniquement

basées sur les rapports d'autoévaluation soumis par les bénéficiaires. Sur la base de ces notes, une discussion a eu lieu entre les experts, ce qui a abouti à une première analyse. Il a toutefois semblé important de ne pas se baser uniquement sur ces rapports d'autoévaluation, mais de réaliser des entretiens approfondis avec les parties prenantes d'un nombre limité de cas, afin d'obtenir une image holistique de la manière dont ces projets ont eu un impact sur les organisations en question.

Par conséquent, dans une seconde phase, des entretiens ont été menés avec les parties prenantes des 23 organisations (quinze de la première vague et huit de la deuxième vague) qui ont été sélectionnées comme les cas les plus pertinents. La sélection a été opérée par le comité d'experts, sur la base des enseignements tirés des notes. Dans le cadre de la sélection des cas, ce sont les « bons exemples » ou les « exemples inspirants » qui ont été considérés, l'objectif étant d'identifier les bonnes pratiques et/ou les pratiques innovantes afin de fournir un éclairage utile à d'autres organisations. De surcroît, il a été tenu compte de la diversité des caractéristiques organisationnelles. Par exemple, la liste des organisations sélectionnées comprend des organisations marchandes et des organisations non marchandes et de la société civile. En outre, les cas recouvrent différents secteurs (soins, nettoyage, logistique, informatique, etc.). Cinq des 22 cas concernent des organisations francophones, les autres des organisations néerlandophones. L'analyse des entretiens a été réalisée dans la langue de l'organisation en question. Deux cas concernaient des projets dits « sectoriels », dans lesquels c'est un secteur complet, plutôt qu'une seule entreprise, qui a mis en œuvre l'action de prévention primaire.

Lorsque cela a été possible, chaque cas a fait l'objet d'au moins deux entretiens : un entretien avec un manager et un autre avec un travailleur (ou un représentant des travailleurs), qui étaient tous deux impliqués dans le projet. Il s'agissait de comprendre la manière dont l'intervention a impacté les différentes couches de l'organisation. Si nécessaire, des entretiens supplémentaires ont été réalisés avec les acteurs pertinents (par exemple le superviseur de projet) en vue d'obtenir le maximum d'informations.

De plus, pour l'évaluation des projets de la deuxième vague, nous avons organisé un groupe de discussion avec trois facilitateurs de projets, ainsi qu'un entretien additionnel avec un quatrième facilitateur. Ces facilitateurs de projets étaient tous impliqués dans un ou plusieurs projets-pilotes (néerlandophones) et ont été sélectionnés par le comité d'experts, sur la base des enseignements tirés des notes. L'objectif était de mieux comprendre les facteurs favorisant ou entravant les projets, l'approche développée par ces personnes, ainsi que leur appréciation de la durabilité de certaines actions entreprises pendant le projet. Les enseignements collectés au cours de ces discussions ont abouti à la description d'un « vingt-troisième cas ».

Les entretiens étaient semi-structurés, c'est-à-dire qu'ils utilisaient une liste de sujets, dont il était possible de dévier si nécessaire. Cette liste a été dressée sur la base de la littérature existante en matière de prévention du burn-out et des questions complémentaires établies par les experts dans les notes (phase 1). L'objectif principal de la liste de sujets était de créer une unité entre les entretiens, qui étaient menés par des experts différents.

L'analyse des entretiens a été réalisée selon une analyse par modèles. En d'autres termes, les entretiens ont été partiellement retranscrits et codifiés en fonction de thèmes larges et prédéfinis. Cette méthode a de nouveau permis d'unifier les analyses des différents auteurs. L'analyse s'est focalisée sur la mesure dans laquelle les interventions entreprises ont eu un impact et se sont avérées soutenables.

## Conclusions principales

Dans la présente section, nous tirons des conclusions transversales des projets qui ont fait l'objet d'une étude approfondie. Bien que ces conclusions transversales puissent être instructives, il existe aussi un risque de surinterprétation des résultats d'une évaluation « souple » (c'est-à-dire basée uniquement sur des comptes rendus qualitatifs des parties prenantes) sur la base d'un ensemble hétérogène de projets. Les conclusions générales présentées ci-après doivent donc être interprétées en gardant cet avertissement à l'esprit. Nous formulons d'abord deux remarques générales : la première concerne l'expertise du facilitateur, et la seconde l'impact de la pandémie de Covid-19 (pour les projets de la deuxième vague). Finalement, nous nous penchons sur ce que les experts considèrent comme les caractéristiques d'une bonne intervention.

Notre première remarque porte sur le **rôle des facilitateurs de processus**. Les rapports d'évaluation montrent que des exigences professionnelles élevées, tout comme différentes formes de charge de travail, sont souvent identifiées en tant que risques pour le bien-être des travailleurs. Toutefois, la plupart des facilitateurs se sont tenus à l'écart de telles « causes structurelles » de charge de travail (niveau collectif), pour se concentrer sur le renforcement des capacités des travailleurs afin de leur permettre de mieux faire face aux défis posés par l'environnement de travail (niveau individuel). C'est d'autant plus remarquable que les facilitateurs du groupe de discussion ont souligné la complémentarité d'une approche à la fois structurelle et individuelle.

Dans quelques cas, les exigences professionnelles ont uniquement été traitées dans le cadre de la ligne hiérarchique de l'organisation. Les interventions ont souvent consisté à agir sur le style de leadership et à renforcer les compétences des superviseurs. Les cas étudiés ont utilisé une variété d'approches : formation des superviseurs à identifier les signaux de stress et de burn-out, formation à la communication, compétences en matière de leadership, etc. Nous reconnaissons qu'il s'agit là d'une composante essentielle de la prévention primaire du burn-out. Or, cet accent mis sur le « leadership » n'a pas été complété par d'autres actions ou interventions permettant d'explorer effectivement les causes de la charge de travail et/ou d'autres exigences professionnelles. On peut supposer que les facilitateurs étaient davantage familiers d'approches se concentrant sur les ressources individuelles permettant de faire face aux situations professionnelles difficiles, plutôt que d'approches visant à changer le contexte et les circonstances au niveau organisationnel.

Les facilitateurs qui ont participé au groupe de discussion se sont référés à des modèles théoriques larges (tels que le modèle JD-R, le modèle JD-C, la théorie de l'autodétermination...) en tant que base pour leurs interventions. Toutefois, lorsque l'on se penche sur le contenu de leurs interventions proprement dites, cette approche large n'a pas souvent été mise en pratique. Interrogés quant à cette contradiction, les facilitateurs ont fait référence à la complexité du phénomène du burn-out et à la « volonté » et à l'« ouverture » de la direction pour justifier une approche plus étroite (individualisée). Les organisations semblent privilégier les solutions apportant des effets positifs rapides (les « quick wins ») et des résultats tangibles, plutôt que des ajustements systémiques et/ou structurels, qui sont lents et ne portent des fruits que sur le long terme. Ils ont souvent considéré qu'il s'agissait d'une manière de créer un soutien, une « ouverture » de la direction à envisager de futurs changements systémiques. C'était surtout le cas dans les organisations qui ne faisaient pas encore grand-chose en matière de prévention (du burn-out). Toutefois, nous avons l'impression que le « niveau organisationnel » était trop souvent traité comme une boîte noire ou comme une « variable donnée » non susceptible de changer.



Les experts reconnaissent qu'il n'est pas toujours possible de modifier les facteurs contextuels et organisationnels. Toutefois, chaque fois que c'est possible, il faudrait accorder une attention prioritaire à la faisabilité (exécutabilité) et à la praticabilité des emplois concernés, plutôt qu'aux ressources dont disposent les travailleurs individuels pour faire face à des emplois (exigeants). Le facilitateur semble jouer un rôle capital pour convaincre la direction et traduire une approche large en fonction des souhaits et besoins de l'organisation. Il faudrait plus particulièrement, dans des organisations où l'on hésitait à agir sur les causes structurelles et/ou systémiques potentielles du burn-out, et surtout dans la mesure où les projets-pilotes ont souvent été représentés comme une « occasion d'expérimenter », que les facilitateurs aient et saisissent l'opportunité d'investiguer de manière plus approfondie le lieu de travail (en termes d'organisation du travail, de contenu du travail, de conditions de travail et de relations de travail). Il est hautement recommandé de réaliser une sélection, étape par étape et a priori, de facilitateurs de processus utilisant un cadre d'intervention mieux aligné, approfondi et pluridimensionnel, qui sont à même de réaliser ce type d'intervention plus large (holistique, voir ci-après) et qui peuvent relier les objectifs des organisations impliquées à une approche holistique de ce type.

Notre seconde remarque concerne **l'impact de la pandémie de Covid-19 sur les projets-pilotes**. La plupart des projets, et plus particulièrement ceux de la deuxième vague, ont été développés et mis en place pendant ou après le pic de la pandémie. Toutefois, selon les entretiens, l'impact de celle-ci sur les projets-pilotes dépend du secteur.

La pandémie de Covid-19 a mis le bien-être (mental) à l'avant-plan dans de nombreuses organisations. Elle a été porteuse de nouveaux défis pour les organisations, comme la nécessité de travailler à la maison et de créer un équilibre sain entre vie professionnelle et vie privée. Dans certains cas, cela a abouti à une discussion ouverte en vue de modifier certaines exigences professionnelles et certains processus internes, ce qui n'était pas initialement prévu dans leur intervention. La pandémie de Covid-19 a certainement étendu le processus de transition dans quelques cas, en transformant les interventions « individualisées » initiales en projets dans lesquels l'organisation a commencé à réfléchir aux potentielles causes structurelles ou systémiques du stress permanent.

Toutefois, tel n'a pas été le cas dans chaque organisation ou secteur. Le secteur social, par exemple, a été durement touché par la crise du Covid, ce qui a rendu très difficile ne serait-ce que de remplir les exigences professionnelles. La principale tendance a dès lors été de se concentrer sur le soutien entre pairs, libérant ainsi la parole sur le burn-out sur le lieu de travail. Bien qu'il y ait eu peu d'espace pour aborder et changer les exigences professionnelles, cette tactique de soutien entre pairs a souvent été considérée comme une approche de prévention primaire couronnée de succès. Ces « cas Covid » ont montré la valeur ajoutée de la prévention primaire au niveau organisationnel, l'accent étant mis sur le soutien de proximité et social (par exemple, les coaches internes en matière de burn-out, les collègues référents, le soutien entre pairs...). Sur le long terme, toutefois, cette tendance pourrait impliquer un risque de « prolifération » et de manque de clarté quant au rôle et aux responsabilités des travailleurs assumant des rôles de prévention (informels). De surcroît, cette approche n'est pas envisageable pour les PME.

### **Les caractéristiques d'une bonne intervention**

Le groupe d'experts a tiré plusieurs conclusions générales concernant les caractéristiques d'une bonne intervention, sur la base de l'évaluation des cas examinés en détail, des études et articles

déjà publiés (notamment Pijpker et consorts, 2019), ainsi que de l'ensemble du processus de sélection (y compris la révision des rapports d'autoévaluation écrits). Cela pourrait être considéré comme un large cadre de qualité pour de bonnes interventions ou de futures décisions de subventionner les interventions proposées. Nous pouvons résumer ces caractéristiques de la façon suivante :

- **De la prise de conscience à l'action, le rôle essentiel de l'expertise.** Dans la plupart des projets-pilotes du CNT, les organisations étaient déjà, dans une certaine mesure, conscientes de la problématique du burn-out ou sensibilisées à celle-ci, parfois à la suite de certains cas ou en raison des résultats de l'évaluation (obligatoire) des risques psychosociaux. De précédentes études ont montré que la traduction des résultats de l'évaluation des risques en actions et plans d'action représente un défi pour de nombreuses organisations. Le projet du CNT a offert la possibilité, certainement pour de plus petites organisations, de concevoir et mettre en œuvre différentes actions et interventions nécessitant le soutien d'un coaching externe. Le soutien et l'expertise du facilitateur de processus ont été un atout important, et ce, certainement pour les PME et autres petites organisations, ainsi que pour certaines organisations plus importantes du secteur social. Leur perspective externe était nécessaire pour parvenir à un changement culturel, rester sur la bonne voie et, dans certains cas, offrir une vision plus large de la prévention primaire.
- **Prise en compte de la complexité et de la nature pluridimensionnelle des problèmes en matière de bien-être.** La prévention du burn-out est une matière complexe et nécessite souvent une approche ciblée, à long terme, qui combine des interventions et des solutions, qui se focalise sur les différents niveaux et aspects du problème, qui tient compte des possibles obstacles et tabous liés au bien-être psychosocial... Par exemple, dans certains projets, le fait de parler explicitement de burn-out a permis de briser un tabou. Dans d'autres projets, la solution la plus efficace a été d'être « inclusif » dans le contexte de la prévention primaire et d'utiliser des « alternatives positives » telles que la résilience ou l'énergie. Par conséquent, il est important d'éviter les « angles morts » et de commencer par réaliser une large analyse de l'ensemble des facteurs de risque présents. Dans le cadre des ressources limitées de l'appel à projets, les organisations et les facilitateurs de processus ont souvent été contraints d'opérer certains choix. Dans certains des cas, il apparaît que des résultats très prometteurs ont été obtenus en investissant, au final, des ressources assez limitées. Ces interventions ont permis d'engager les différentes couches de l'organisation (par exemple le management, les chefs d'équipe, les travailleurs, les services de prévention, les représentants syndicaux) dans un processus ouvert d'identification, de discussion et de recherche de solutions face à des problèmes jugés en lien avec le burn-out.
- **Agir sur mesure, « faire ce qu'il convient ».** Il n'existe pas de réponse unique à la question de savoir quels sont les interventions et les projets-pilotes du CNT qui ont eu « le plus de succès ». Lorsque des interventions sont mises en œuvre, les interventions choisies doivent offrir une solution aux risques évalués qui sont pertinents – et (si possible) les plus cruciaux et les plus prioritaires. En revanche, les projets qui étaient présentés comme des « solutions prêtes à l'emploi » ont semblé être moins appréciés que les projets qui visaient à considérer la situation de départ et les souhaits des parties prenantes. Un questionnaire prêt à l'emploi ou une autre méthodologie de screening peut

être utile pour effectuer une première évaluation (tout en offrant la possibilité de comparer les résultats), mais, lorsqu'il s'agit de concevoir et de mettre en œuvre l'intervention, la proposition de formations et d'ateliers standards a souvent suscité des « réactions allergiques ». De même, des modifications apportées au plan initial sont souvent plus appréciées que des coaches appliquant leurs plans initiaux de manière rigide. Une approche sur mesure est donc nécessaire et recommandée.

- **Une approche ascendante, participative et en dialogue.** Il nous apparaît que les projets dont la phase de mise en œuvre a été conçue « en cours de route », souvent de manière ascendante et en dialogue avec les différentes parties prenantes, ont été évalués comme ayant le plus de succès. L'implication des travailleurs et des représentants syndicaux (par exemple par le biais d'un comité d'orientation) est également essentielle afin de générer un soutien interne fort. Dans certains des cas, les intervenants ont fait d'excellents ambassadeurs, donnant forme au projet. Des initiatives participatives de ce type ont les meilleurs résultats lorsqu'elles ont pour but de rechercher des solutions, et pas uniquement de servir de forum où les gens peuvent venir se plaindre. À cet égard, il convient de mettre l'accent sur le rôle du CPPT ou des approches participatives collectives au sein des PME, à condition que la direction des entreprises traduise effectivement en plans d'action les constats et recommandations qui en découlent. Dans ces types d'interventions, le coach joue le rôle de modérateur et peut trouver, de manière flexible, des « solutions » possibles aux problèmes qui apparaissent « en cours de route ». Il s'agit certainement d'une approche plus ardue pour les coaches, mais elle semble efficace. De plus, une approche ascendante requiert une communication transparente et claire. Tout d'abord, il est possible que de nombreux acteurs soient déjà impliqués dans la prévention primaire du burn-out (par exemple les représentants syndicaux, les conseillers, le service RH...). Il est important d'en tenir compte et d'éviter toute ambiguïté de rôle potentielle. Il convient que chacun, des représentants syndicaux aux travailleurs, sache clairement à qui il peut s'adresser pour quel problème dans le contexte des questions de bien-être.
- **Générer un soutien social.** Les projets qui ont été considérés comme « couronnés de succès » avaient souvent un élément en commun : un soutien social fort. Ils ont créé un environnement « positif » dans lequel il est possible de discuter (librement) et d'évoquer les questions de bien-être (mental) et de burn-out, et de rechercher des solutions. Ce soutien social ne fonctionne pas uniquement en tant que forme (temporaire) de prévention primaire en soi, mais, s'il est bien utilisé, il constitue un terrain propice pour de nouvelles actions (systémiques) dans le contexte de la prévention primaire du burn-out.
  - **Faire passer un message fort, assurant que « nous nous en soucions » (« we care »).** Les organisations qui y sont parvenues et qui ont mis en place un changement culturel font passer au personnel un message fort, assurant qu'elles s'en soucient. Elles démontrent qu'elles entendent fournir un effort sincère et soutenu afin d'assurer le bien-être des travailleurs. Un tel « changement collectif » pourrait avoir davantage de valeur que des résultats rapides et mesurables.
  - **Faire passer un message positif et inclusif.** Un grand nombre des projets examinés qui ont réussi à générer un large soutien interne étaient caractérisés par leur effet « positif » et « inclusif » sur la communauté de travail (ce que les parties prenantes ont salué explicitement). Des ateliers ont été proposés pour permettre d'aborder les questions de bien-être au sein de l'organisation, assurer une prise de conscience, ou développer une culture organisationnelle mettant l'accent sur la

collaboration, la connexion, le positivisme et le respect... La mention explicite du terme « burn-out » a permis de briser les tabous entourant la question, et, dans certains cas, a même élargi les discussions à d'autres questions de bien-être. Parallèlement aux efforts orientés vers la mise en place d'une culture organisationnelle plus positive, il y a également des actions visant à améliorer la qualité des relations sociales, ainsi que des approches axées sur le leadership, souvent dans le contexte d'équipes autonomes. À cet égard, il convient toutefois de souligner les potentiels « effets pervers » de la mise en place d'une « culture mettant l'accent sur l'autonomie des travailleurs et des équipes ». L'autonomie, bien que supposée constituer une ressource individuelle, peut potentiellement aboutir à une surcharge de travail et à de difficiles exercices de réflexion collective sur la délimitation du temps de travail. En conséquence, la promotion de l'autonomie et de l'autogestion doit s'accompagner de ressources suffisantes / additionnelles en personnel.

- Des interventions axées sur la culture organisationnelle et mettant en place un soutien social peuvent être considérées comme la version plus collective de la promotion de la prise de conscience et de la sensibilisation. Toutefois, ces interventions se réfèrent aux bases de la prévention primaire – c'est-à-dire agir avant que les risques ne se manifestent – ce qui signifie que la question reste très souvent ouverte. Par exemple, quelques facilitateurs ont argué que le changement culturel mis en place pourrait aider les travailleurs à demander à leur manager de changer le contenu de leur travail. Cependant, bien que l'on réponde aux exigences professionnelles, une grande partie de la responsabilité demeure dans cette situation au niveau de l'individu. Par conséquent, nous considérons que les facilitateurs devraient profiter de **l'apparition d'une prise de conscience collective** et d'un soutien interne pour mettre en œuvre leur large cadre d'intervention et formaliser certaines actions.
- **S'inscrire dans le cadre d'un effort à long terme, ou l'initier.** En lien avec le point précédent, le lancement d'une action de prévention primaire – et l'identification des problèmes – permet également de susciter des attentes claires vis-à-vis de la recherche de solutions. Il est dès lors important de situer l'intervention dans une perspective plus large ou un trajet à long terme. L'inverse est certainement à éviter – c'est-à-dire qu'un projet qui semble sortir de nulle part, aborde certains problèmes en matière de politique de bien-être, puis disparaît des radars, est susceptible de laisser les organisations et leur personnel dans une situation pire qu'auparavant (surtout lorsqu'il existe des problèmes en matière de bien-être), et de faire disparaître toute trace du soutien social qui avait été généré. Concernant les projets-pilotes, il pourrait être utile (pour de futurs projets) d'indiquer explicitement de quelle manière l'organisation entend poursuivre le projet.
- **Une intégration structurelle.** Il est souhaitable d'intégrer les projets de manière structurelle dans la politique stratégique de l'organisation, en prévoyant les ressources nécessaires (personnes, budget financier et budget temps, procédures, systèmes...). Comme indiqué ci-avant, dans certains cas, la continuation peut s'avérer problématique en raison d'un manque de ressources ou d'une absence de mandat. Une intégration structurelle dans le cadre d'une politique intégrée des ressources humaines et de prévention peut garantir les ressources, l'attention et la pluridisciplinarité nécessaires à la prise en compte de la problématique de la prévention du burn-out.

- **La supériorité des approches holistiques.** Finalement, nous avons l'impression que les projets construisant un mur entre « l'individu qui doit apprendre à mieux faire face aux défis » et « l'organisation qui pourrait devoir changer » sont ceux qui ont le moins de succès. Nous sommes convaincus que chaque action en matière de bien-être doit laisser de la place à l'amélioration de l'organisation (qu'il s'agisse des procédures, de la culture, des politiques en matière de ressources humaines ou des conditions de travail), sinon elle risque d'individualiser le problème et, potentiellement, de générer des réactions hostiles de la part du personnel. Une double approche peut être adoptée, même pour des problèmes très spécifiques en matière de bien-être (par exemple, faire face à des clients difficiles). Toutefois, les projets lancés sous l'angle du changement organisationnel peuvent eux aussi bénéficier d'actions concrètes orientées vers le comportement, les attitudes et les connaissances... des travailleurs individuels et des personnes qui ont un rôle de leadership ou de management. Des « points d'entrée individuels » de ce type pourraient avoir des effets positifs rapides, mais aussi être les éléments constitutifs essentiels d'un encadrement des processus de changement organisationnel, qui sont souvent plus lents et moins tangibles en termes de résultats.
- La conclusion finale concerne les **projets sectoriels**. L'impact durable d'un projet sectoriel sur les conditions de travail est limité par l'absence de contrôle de la situation au niveau organisationnel. Toutefois, la mise en place de programmes de formation transversaux au niveau sectoriel, avec une participation mixte, a démontré une certaine efficacité sur le plan de la prise de conscience et de la concrétisation d'un partage des connaissances au sujet d'un thème spécifique, en encourageant la mise en place d'un soutien interne à l'entreprise dans une seconde phase. En gardant à l'esprit que tous les projets sectoriels sélectionnés font partie du secteur à profit social, nous pouvons mettre en avant trois contributions spécifiques de ces projets sectoriels :
  - Les projets de prévention du burn-out constituent, dans tous les cas, un tournant par rapport aux mécanismes mis en place de longue date par les fonds sectoriels en réponse aux besoins exprimés par les associations. Le problème latent de burn-out a donc été traité en lien avec les problèmes récurrents en matière de communication interpersonnelle, d'agressivité des bénéficiaires, de gestion des équipes et d'incertitudes liées au financement.
  - Les projets sectoriels ont adopté une approche participative, qui contraste avec les pratiques usuelles consistant à donner aux travailleurs des avis et recommandations hors contexte, développés par des consultants et des experts externes. Cela se base sur la présomption que l'expertise relative aux questions de santé au travail repose sur l'expérience des travailleurs, qui doit être mobilisée par le biais d'ateliers et de groupes de travail participatifs.
  - Les projets sectoriels ont un caractère transversal et couvrent une large gamme de situations professionnelles. Cette approche interprofessionnelle permet de tirer profit des connaissances et bonnes pratiques dans la résolution du burn-out et d'en assurer la transférabilité au moyen d'une large diffusion des outils de prévention et du partage d'un réseau d'experts et de prestataires de formation expérimentés dans la prévention des risques psychosociaux.

En conclusion, et en bref, l'action de prévention primaire idéale pour faire face au burn-out est **holistique, sur mesure, génératrice d'un soutien interne, ascendante et orientée à la fois**

**vers des améliorations rapides et des efforts à long terme/soutenus en vue d'améliorer l'environnement psychosocial de travail dans tous ses aspects.** Le terme « holistique » se réfère à des actions visant à intégrer des évaluations et des interventions axées à la fois sur l'individu et sur l'organisation. Les termes « sur mesure », « soutien interne » et « ascendante » renvoient au fait que le développement d'une bonne politique en matière de bien-être consistera plus probablement à s'engager dans un trajet qui devra être réalisé avec l'ensemble des parties prenantes, plutôt qu'à utiliser des recettes toutes faites pouvant s'appliquer à une organisation. Dans ce cadre, l'identification de solutions apportant des effets positifs rapides (« quick wins ») et leur mise en œuvre immédiate peuvent contribuer à améliorer l'engagement de l'ensemble des parties prenantes. Toutefois, les actions de prévention primaire devraient impliquer une attention soutenue et une ouverture constante à l'amélioration de la situation des travailleurs en matière de bien-être. Une attitude de ce type constitue l'essence même du **message fort assurant que « nous nous en soucions » (« we care »)**, que nous considérons comme essentiel. Les experts jugent souhaitable que les caractéristiques décrites ci-avant soient intégrées dans les actions futures du CNT concernant ce sujet, que ce soit sous la forme de campagnes de sensibilisation, ou du subventionnement de nouvelles initiatives destinées à des interventions de prévention primaire.