Douze projets-pilotes pour mettre différents concepts à l'épreuve

« Chacun a **son rôle à jouer** dans la **prévention** du burn-out »

■ Christophe Lo Giudice

Voici un peu plus d'un an, douze projets-pilotes de prévention contre le burn-out ont démarré sous l'impulsion de la ministre Maggie De Block. Objectif : tester la politique de « prévention intégrée » élaborée, au travers d'actions concrètes pour espérer s'attaquer en profondeur aux affections psychiques liées au travail. Les premiers résultats vont être présentés en ce mois de mars et diffusés ensuite plus largement.

L'an dernier, la ministre des Affaires sociales et de la Santé publique, Maggie De Block, a intensifié sa politique de prévention de l'épuisement professionnel. « Le burn-out est un problème social important, expliquait-elle. Le nombre de personnes souffrant d'un burn-out augmente d'année en année et les personnes concernées ont souvent du mal à s'en remettre. » De ce constat découlent trois enjeux : une détection bien plus en amont des signaux afin d'éviter que le burn-out ne se produise, l'identification de moyens adéquats pour le prévenir et la recherche des meilleurs traitements afin de pouvoir aider au mieux celles et ceux qui souffrent de burn-out.

En avril dernier, le site stressburnout.belgique.be a été lancé pour permettre d'y voir plus clair sur une problématique qui reste à la fois mal définie, mal connue et sujette à beaucoup d'interprétations. « Trouver des informations correctes sur le burn-out n'est pas facile. Il arrive souvent qu'il soit déjà trop tard lorsqu'on prend conscience du problème et qu'on commence à s'y attaquer », justifie la ministre. Plusieurs cibles sont visées par ce site : les citoyens, leur entourage, les professionnels de la santé et les employeurs. « L'objectif est de les informer et de leur procurer les outils nécessaires pour la prévention et la détection du burn-out afin de permettre d'orienter les gens vers les bonnes instances en vue d'obtenir du soutien. »

> « Trouver des informations correctes sur le burn-out n'est pas facile »

Le site internet propose une réponse à bon nombre de questions. Que puis-je faire moi-même pour améliorer mon bien-être physique, psychique et social ? Comment reconnaître les symptômes de burn-out chez un/une collègue et comment le/la soutenir ? À quelles instances s'adresser pour obtenir du soutien ? En tant qu'employeur, que faire pour prévenir le burn-out ou pour réintégrer les travailleurs sur le lieu du travail après un burn-out ? Quelles sont les interventions financières que l'on peut recevoir de sa mutuelle? Etc. Il présente également des témoignages et des interventions d'experts sous forme de vidéos.

Démarche intégrative

Si le site internet a reçu une couverture médiatique relativement importante, une autre initiative qui la précédait a reçu moins d'attention, alors qu'elle est pourtant bien plus originale. En 2018, la ministre De Block a posé les premiers jalons d'une « politique de prévention intégrée et coordonnée en matière d'affections psychiques liées au travail », y compris le burn-out mais pas uniquement. « En collaboration avec différentes institutions couvrant toutes les parties prenantes en la matière, un gros travail exploratoire a été réalisé afin de définir un canevas de prévention intégrée, raconte Valérie Flohimont, professeur à l'Université de Namur et directrice du Centre de recherche interdisciplinaire Vulnérabilités & Sociétés, qui a été au pilotage de la démarche. Une vision, des objectifs et un plan d'actions ont été rédigés pour toucher quatre types d'acteurs — le politique, l'entreprise, l'individu et le monde des soins — et trois niveaux d'intervention — primaire, secondaire et tertiaire. »

La prévention primaire vise à prévenir la survenance du risque lui-même pour éviter la maladie ou même ses premiers signes. La prévention secondaire concerne la détection précoce des premiers symptômes, afin de pouvoir intervenir à temps et d'accompagner les personnes qui présentent, à un moment donné, un risque élevé de développer un burn-out. Enfin, la prévention tertiaire vise la prise en charge des personnes en burn-out et leur réintégration sur le lieu de travail en vue, notamment, d'éviter des rechutes. « Si, dans l'entreprise, on voit notamment se développer une offre de massage ou de yoga sur le lieu de travail — dont on pense ce que l'on veut —, il est ressorti de nos travaux que, ce qui manquait le plus, c'est de la prévention primaire collective, indique Valérie Flohimont. Un des défis consiste à équilibrer les interventions visant l'individu — augmenter sa résilience, améliorer sa gestion des manifestations du stress, etc. — et celles visant les dimensions collectives — organisation du travail, style de management, mode de résolution des conflits, etc. — encore insuffisamment abordées sous l'angle de la prévention du burn-out. »

> **Valérie Flohimont,** Université de Namur
« Un des défis consiste à équilibrer les actions visant l'individu — augmenter sa résilience — et celles visant les dimensions collectives — organisation du travail, style de management… — insuffisamment abordées sous l'angle de la prévention du burn-out. »
© Hendrik De Schrijver

Un appel à projet a donc été lancé en juin 2018, adressé aux divers acteurs actifs dans la prévention et le traitement de troubles psychiques liés au travail. Objectif : mettre différents concepts et outils à l'épreuve, en collaboration avec les personnes sur le terrain. L'idée étant ensuite de permettre au plus grand nombre d'appliquer ce qui fonctionne et de tirer des leçons pour l'avenir de ce qui ne fonctionne pas. Pas moins de 77 projets ont ainsi été déposés. Une procédure de sélection a abouti à en retenir 12, pour une durée d'un an. Ces projets-pilotes ont bénéficié d'une subvention de 10.000 à 300.000 euros. Au total, la ministre De Block a libéré 1,52 million d'euros à cette fin.

Bourse aux bonnes pratiques

« L'objectif est de mettre au point des outils, à la fois bons et innovants, que les employeurs, les administrations, les prestataires de soins et les particuliers pourront utiliser par la suite pour prévenir le burn-out, explique-t-on au cabinet de la ministre De Block. Il peut s'agir de modèles de traitement, mais également de tests diagnostiques ou d'un système de détection précoce des signaux d'alerte sur le lieu de travail. Il était essentiel que l'approche du burn-out ne soit pas

hr public
Sharing Knowledge and Experience

HR4.0
Intelligence artificielle et collective

Save the date
07/05/2020

F. PICHAULT

INTELLIGENCE COLLECTIVE OU COLLECTIF INTELLIGENT

07.05.20 | 09h00 - 16h00
Château de Colonster
Allee des Erables
4000 Liège

Sharing Knowledge and Experience hr public

HR Public dédicacé aux responsables impliqués dans la gestion des ressources humaines du secteur public.

Découvrez notre agenda 2020
https://hrpublic.be/fr/agenda/

Devenez membre

Toutes les informations sont disponibles sur notre site internet:
https://hrpublic.be/fr/membership/
ou via mail: info@hrpublic.be
GSM: 0471/ 73 66 55

HR Public, Silversquare Business Club
Avenue Louise 523, 1050 Bruxelles • info@hrpublic.be

HR Public | SHARING KNOWLEDGE AND EXPERIENCE

unilatérale mais que, dans chaque projet, différents acteurs collaborent dans une perspective plus large : prestataires de soins, administrations, universitaires, organisations de travailleurs indépendants, organisations artistiques... »

Les projets-pilotes ont démarré en janvier 2019, avec un suivi effectué tous les deux mois. Ils ont maintenant fait l'objet d'une évaluation et leurs résultats seront présentés à l'occasion d'une conférence de clôture organisée ce 10 mars. La journée sera rythmée par la présentation des enseignements des projets-pilotes le matin, suivie l'après-midi, d'une « bourse aux bonnes pratiques ». Cette conférence est ouverte à tout qui est concerné par les affections psychiques liées au travail dans l'optique de transposer les outils qui auront été jugés les plus pertinents le plus largement possible. Ils sont aussi mis en évidence sur le site stressburnout.belgique.be.

Différentes cibles

Un des projets-pilotes — intitulé « Réseau-Clinique du travail » — a visé spécifiquement le développement des compétences des acteurs de la santé au travail face aux nouvelles pathologies mentales liées au travail. Lancé par l'Intercommunale de Soins Spécialisés de Liège (ISoSL) et l'Unité de Valorisation des Ressources Humaines (ValoRH) de l'ULiège, il a notamment pour objectif de créer un référentiel de compétences et des dispositifs pédagogiques pour la formation des acteurs sur le terrain. Les jalons sont ainsi posés pour développer des espaces-réseau, centres de référence multidisciplinaires, espaces de recherche, de thérapeutiques et de formations destinés aux professionnels de la santé, des acteurs de l'entreprise mais aussi de l'individu.

Certains des projets-pilotes ont ciblé des publics particuliers. C'est le cas, par exemple, du projet-pilote déposé par l'Unizo, l'organisme de formation Integraal et le groupe de services Liantis à destination des entrepreneurs indépendants qui, eux aussi, souffrent d'affections psychosociales au travail. Concrètement, le projet s'est concentré sur une large campagne de sensibilisation, des outils spécifiques, des formations, des sessions petit-déjeuner et des accompagnements individuels, le tout appuyé par une étude scientifique. Un autre exemple peut être trouvé dans un projet-pilote ciblant de façon spécifique le secteur de la construction et ses besoins particuliers.

En Wallonie, le projet « Écoute-Émois » avait pour ambition de mettre en place au sein du Service public de Wallonie (SPW) un réseau d'accompagnement composé d'experts internes dont l'objectif est d'orienter et d'accompagner les agents en souffrance. L'idée est que les travailleurs puissent s'adresser en toute discrétion à un point de contact unique et d'ainsi instaurer une écoute de première ligne permettant de mieux cerner la demande formulée par le travailleur et de lui proposer l'accompagnement adéquat.

Partager et transposer

D'autres projets-pilotes ont exploré des pistes créatives par les moyens mis en œuvre. Ainsi, le projet d'equilearning propose une action de prévention des affections psychiques liées au travail s'adressant, dans un premier temps, aux responsables de PME. « Elle s'accompagne d'une méthodologie pour le moins originale qui allie la médiation avec un partenaire particulier qu'est le cheval et des techniques issues de la psychologie sociale, des groupes et des organisations. » Dans le cas de l'Arteveldehogeschool à Gand, c'est à une méthode théâtrale interactive que l'on a recours. L'idée consiste à la transformer en une méthodologie pouvant être utilisée dans une organisation pour traiter le burn-out et toute autre affection psychique liée au travail. Elle se centre aussi sur l'amélioration de la culture d'entreprise.

« Le canevas de prévention vise à intégrer les différents acteurs et niveaux de prévention »

« Les projets-pilotes qui ont été menés sont innovants à des degrés divers, commente Valérie Flohimont. Certains le sont par les dispositifs testés — comme, par exemple, le recours à un *e-learning* pour des médecins —, d'autres pour le public ciblé — le secteur de la construction ou celui des indépendants n'étant pas ceux où l'on exprime le plus spontanément ses ressentis par rapport au vécu au travail —, d'autres encore par rapport au degré de maturité avec lequel a été pris jusque-là l'enjeu de bien-être et de prévention des risques psychosociaux au travail. Tout l'enjeu maintenant sera de faire connaître ces expérimentations et de donner le goût de les transposer et/ou de les adapter à d'autres contextes et environnements de travail. » A

En janvier 2019, Fedris, l'Agence fédérale des risques professionnels, a elle-même lancé un projet-pilote de prévention secondaire des risques psychosociaux et, notamment, du burn-out. D'une durée de trois ans, ce projet concerne certains secteurs considérés comme étant particulièrement à risques, à savoir les services financiers, les activités hospitalières et l'hébergement médical. Fedris propose un trajet d'accompagnement qui comprend un ensemble de mesures centrées sur la personne, mais également sur le milieu de travail. Ce trajet s'étale sur une période de maximum 9 mois.

L'Agence a également décidé de rentrer un projet spécifique dans le cadre de l'initiative prise par la ministre De Block. Celui-ci vise à proposer aux membres du personnel des Institutions publiques de sécurité sociale (IPSS) souffrant à un stade précoce de burn-out, un trajet d'accompagnement. Dans la même philosophie, il se veut à la fois flexible et individualisé, en incluant différentes mesures de prise en charge à la fois centrées sur la personne (via des séances de « clinique du stress », des séances psychocorporelles, des séances cognitivo-émotionnelles...), et également sur le milieu du travail (à travers des informations sur le droit du travail, sur la législation bien-être, via l'organisation d'une réunion multidisciplinaire avec son employeur). L'objectif est de permettre le maintien au travail ou une reprise rapide des collaborateurs concernés.