

## **RECOMMANDATION N° 30**

Recommandation adressée aux entreprises et secteurs concernant la prévention du burn-out

Pour des travailleurs sains dans des organisations saines

\*\*\*

8.11.2023

3.449

**RECOMMANDATION N° 30 ADRESSÉE AUX ENTREPRISES ET SECTEURS CONCERNANT LA PRÉVENTION DU BURN-OUT**

**POUR DES TRAVAILLEURS SAINS DANS DES ORGANISATIONS SAINES**

**Table des matières**

<b>I. LE CADRE DANS LEQUEL LA PRÉSENTE RECOMMANDATION A VU LE JOUR</b>	<b>1</b>
<b>II. LES RECOMMANDATIONS</b>	<b>3</b>
Recommandation 1 : Une approche intégrée et pluridisciplinaire	4
Recommandation 2 : Veiller au préalable à générer un soutien interne fort	7
Recommandation 3 : Une analyse de la situation et une approche réalisées sur mesure	8
Recommandation 4 : L'approche doit être intégrée dans la politique stratégique de l'entreprise à plus long terme	9
Recommandation 5 : Une approche ascendante, participative et en dialogue : le rôle crucial des (représentants des) travailleurs	12
Recommandation 6 : De la prise de conscience à l'action, le rôle essentiel de l'expertise des secteurs	13
<b>III. EN RÉSUMÉ</b>	<b>13</b>
<b>IV. SCHÉMAS RÉCAPITULATIFS</b>	<b>13</b>
<b>V. ANNEXES</b>	<b>17</b>

## **RECOMMANDATION N° 30 ADRESSÉE AUX ENTREPRISES ET SECTEURS CONCERNANT LA PRÉVENTION DU BURN-OUT**

### **POUR DES TRAVAILLEURS SAINS DANS DES ORGANISATIONS SAINES**

#### **I. LE CADRE DANS LEQUEL LA PRÉSENTE RECOMMANDATION A VU LE JOUR**

- Ces dernières années, le Conseil national du Travail a joué un rôle de précurseur en matière de prévention primaire du burn-out au travail.

Par « prévention primaire du burn-out au travail », on vise la politique de prévention qui œuvre à l'employabilité durable des travailleurs, en les préservant d'être touchés par un burn-out. Il s'agit donc de la politique au niveau organisationnel qui fait en sorte (ou contribue à faire en sorte) que les travailleurs continuent à travailler en restant en bonne santé, engagés, enthousiastes ou passionnés. Cela contribue du reste à des organisations performantes.

C'est l'accord interprofessionnel du 2 février 2017 – le programme de travail des partenaires sociaux pour les années 2017-2018 – qui a confié cette mission au Conseil. Les partenaires sociaux considéraient déjà à l'époque la prévention du burn-out chez les travailleurs comme un défi sociétal essentiel.

Les recommandations qui peuvent à présent être adressées aux secteurs et entreprises sont basées sur les précédentes initiatives prises par le Conseil dans ce cadre.

En 2018, le Conseil a élaboré une approche de la prévention primaire du burn-out dans les entreprises<sup>1</sup>. Les partenaires sociaux ont décidé, par le biais de projets-pilotes offrant un accompagnement spécialisé, 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 des travailleurs ne soient absents pour cause de troubles psychosociaux en général et de burn-out en particulier.

Cette approche se concentre sur des facteurs au niveau de l'organisation du travail (contenu du travail, conditions de travail, conditions de vie au travail et relations de travail). L'approche préventive préconisée par les partenaires sociaux implique d'y associer les différents acteurs qui interagissent au niveau de l'entreprise (travailleurs, direction, organes de concertation, conseillers en prévention, ressources humaines, autres personnes pertinentes). L'élément central de cette approche est une méthodologie axée sur les résultats, qui vient principalement en soutien de la mise en œuvre des actions et des mesures de prévention après la phase d'analyse. L'approche préventive met l'accent sur une démarche collective au niveau de l'entreprise. Il ne s'agit donc pas du coaching de travailleurs et/ou dirigeants individuels.

---

<sup>1</sup> L'avis [n° 2.080](#) du 27 février 2018.

Le Conseil a ensuite pu tester cette approche dans un certain nombre d'entreprises et de secteurs, où des projets-pilotes se sont déroulés entre 2019 et 2021 (avec une subvention pour l'intervention d'un accompagnateur de projet disposant de cette expertise)<sup>2</sup>. Le Conseil a évalué ces projets en 2021 et 2022 en collaboration avec un certain nombre d'experts issus du monde académique<sup>3</sup>.

Il est ressorti de ces deux évaluations que les acteurs impliqués dans la plupart des entreprises sélectionnées évaluent positivement les interventions en faveur de la prévention primaire du burn-out et les considèrent comme de bonnes pratiques afin d'enregistrer des progrès sur le plan de la prévention primaire du burn-out et des risques psychosociaux au travail.

À présent que le Conseil a une meilleure vue, sur la base des projets-pilotes, de ce qui fonctionne, et qu'il peut le signaler comme bonne pratique, il est en mesure de donner des recommandations pour l'approche de prévention primaire du burn-out, afin que les bonnes pratiques soient appliquées à plus grande échelle au sein des entreprises et des secteurs.

- Il convient de signaler que les initiatives du Conseil s'inscrivent dans une gamme plus large de mesures politiques qui ont été et sont prises au niveau fédéral en matière de lutte contre les risques psychosociaux et contre le stress lié au travail et en matière de prévention du burn-out.

Dès 1999, le Conseil adoptait la CCT n° 72<sup>4</sup>, qui définit la notion de stress, détermine de quelle manière l'employeur doit mener une politique de prévention du stress, et définit le rôle des travailleurs et de leurs représentants à cet égard. Des explications plus approfondies sont données dans un guide accompagnant cette CCT, qui est disponible sur le site du Conseil<sup>5</sup>.

Parallèlement aux projets-pilotes en matière de prévention secondaire et tertiaire du burn-out, coordonnés par, respectivement, l'Agence fédérale des risques professionnels (Fedris) et l'Institut national d'assurance maladie-invalidité (INAMI) – deux institutions gérées par les partenaires sociaux –, le gouvernement a également élaboré, en 2020 et 2021, un Plan fédéral pour la prévention du stress et la résilience mentale au travail, qui décline un certain nombre de mesures selon trois niveaux de prévention.

---

<sup>2</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)

<sup>3</sup> Les avis n°s [2.218](#) du 2 juin 2021 et [2.230](#) du 29 novembre 2022. Des explications complémentaires sont disponibles dans un [dossier thématique](#) sur le site du Conseil.

<sup>4</sup> La [CCT n° 72](#) du 30 mars 1999 concernant la gestion de la prévention du stress occasionné par le travail.

<sup>5</sup> Le [guide](#) accompagnant la CCT n° 72, 2004.

En outre, en 2020, le Conseil a demandé à un certain nombre d'entreprises et de secteurs de collaborer, dans le cadre de projets-pilotes, à une organisation du travail plus innovante<sup>6</sup>. Ces projets-pilotes se déroulent jusqu'au 31 mars 2024 ; un deuxième cycle débutera en 2024. Dans le cadre de ces projets, les partenaires sociaux entendent chercher des manières de permettre, au sein des entreprises, la mise en place d'une organisation du travail plus souple pour l'employeur, et l'amélioration de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ainsi que de la soutenabilité de la carrière pour le travailleur. Et ce, afin de promouvoir l'emploi et la compétitivité des entreprises ainsi que le bien-être des travailleurs.

Ainsi qu'il apparaîtra ci-après, la prise en compte des différents éléments de l'organisation du travail contribue de manière déterminante à la prévention primaire du burn-out.

## II. LES RECOMMANDATIONS

Sur la base de ses précédents travaux, le Conseil formule les six recommandations suivantes pour l'approche de prévention primaire par les entreprises et les secteurs, afin d'éviter que des travailleurs ne soient absents pour cause de troubles psychosociaux en général et de burn-out en particulier.

Ces recommandations peuvent être considérées comme un cadre de qualité large pour de bonnes interventions ou encore comme de bonnes pratiques.

En ce qui concerne les entreprises<sup>7</sup>, il convient de préciser au préalable que les employeurs ont l'obligation légale de lutter contre un éventuel risque de burn-out encouru par leurs travailleurs. La réglementation relative au bien-être indique que tout employeur doit identifier les situations qui peuvent engendrer des risques psychosociaux au travail, d'en déterminer les risques (le risque de burn-out pouvant être l'un d'eux<sup>8</sup>) et d'évaluer ceux-ci.

---

<sup>6</sup> L'avis [n° 2.170](#) du 30 juin 2020. Chapitre 2/1 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). Des explications supplémentaires sont disponibles dans un [dossier thématique](#) sur le site du Conseil.

<sup>7</sup> Pour les entreprises du secteur non-marchand/à profit social, il convient de comprendre, dans la suite du texte, le terme « entreprise » comme « organisation ».

<sup>8</sup> Un risque psychosocial est la probabilité d'un dommage psychique, qui peut également s'accompagner d'un dommage physique, suite à l'exposition à l'une des composantes de l'organisation du travail (voir ci-après), sur lesquelles l'employeur a un impact et qui comportent objectivement un danger (article 32/1 de la loi du 4 août 1996 relative au bien-être ; article I.1-4 du Code du bien-être au travail).

Sur la base de cette analyse des risques, l'employeur doit prendre les mesures de prévention adéquates<sup>9</sup>, afin de prévenir l'apparition du risque de burn-out chez les travailleurs (ce que l'on appelle la prévention primaire).

Les partenaires sociaux sont d'avis qu'il convient d'examiner et de traiter la situation dans les entreprises au sens large (voir en particulier la recommandation 1). Nous parlons donc ci-après d'une analyse de la situation, ou encore d'un instantané de l'entreprise, dont fait partie une analyse des risques concernant les risques psychosociaux au sens de la réglementation<sup>10</sup>.

En ce qui concerne les secteurs, il convient de souligner qu'ils jouent souvent un rôle afin d'informer les entreprises de leur secteur sur les risques psychosociaux, de les soutenir dans leur lutte contre ces risques ou de les accompagner directement dans ce cadre. Ils le font par exemple à l'aide des fonds sectoriels ou des fonds de formation qui sont actifs au sein de la (sous-)commission paritaire. Les initiatives des fonds peuvent s'adresser aux entreprises individuelles ou un trajet d'accompagnement collectif peut être mis en place.

Les recommandations reprises ci-après sont dès lors également adressées aux secteurs, de sorte que leurs initiatives de soutien sectorielles visent à diffuser au sein de ces entreprises les bonnes pratiques recommandées.

### **Recommandation 1 : Une approche intégrée et pluridisciplinaire**

Selon la réglementation relative au bien-être, la priorité doit être donnée, dans la politique de prévention d'un employeur, à des mesures de prévention primaire<sup>11</sup>.

Des recherches ont montré que l'approche du burn-out sous l'angle du bien-être doit être centrée à la fois sur l'individu et sur la structure organisationnelle afin de fournir une véritable prévention primaire (et en donnant la priorité à l'organisation, voir ci-après). Il ressort également des projets-pilotes qu'une approche plus holistique, dans laquelle chaque action individuelle dans le cadre du bien-être psychosocial s'accompagne également d'une réflexion et d'une amélioration au niveau organisationnel, s'avère la plus efficace.

---

<sup>9</sup> Articles I.3-1 et I.3-2 du Code du bien-être au travail.

<sup>10</sup> La loi du 4 août 1996 relative au bien-être et le Code du bien-être au travail, et en particulier le Livre 1, titre 3.

<sup>11</sup> Article I.2-7 du Code du bien-être au travail. En ce qui concerne les risques psychosociaux, cet élément est répété à l'article I.3-2, deuxième alinéa du Code du bien-être au travail.

L'approche primaire du burn-out sous l'angle du bien-être doit prioritairement être attentive aux risques et améliorations qui ont des effets au niveau collectif, au niveau de l'équipe ou au niveau de l'organisation. Cela permet d'éviter l'individualisation du problème, qui n'est pas seulement inutile et contribue à maintenir le tabou sur le sujet du burn-out, mais peut également susciter de la résistance.

Il faut donner la priorité à l'approche des facteurs de risque « collectifs » pour le bien-être psychosocial et pour l'apparition du burn-out chez les travailleurs. Un employeur doit mettre l'accent sur les facteurs de risque de l'apparition de burn-out chez les travailleurs (ou sur les outils permettant de les réduire) au niveau collectif, au niveau de l'équipe ou au niveau de l'organisation, en tenant compte de ses différentes composantes.

L'organisation du travail comprend notamment la structure de l'organisation (verticale ou horizontale), la répartition des tâches, les procédures de travail, les instruments de gestion et la coordination, la politique générale du personnel, les rôles et le style de management, le développement du leadership, la participation des travailleurs à la prise de décision, leur autonomie...

Par ailleurs, il est possible de distinguer les composantes suivantes de l'organisation du travail :

- le contenu du travail : entre autres la cohérence, le caractère complet et la clarté de l'ensemble des tâches du travailleur, l'intensité du travail (la charge de travail), la diversité du travail, la charge émotionnelle, psychique et physique entraînée par l'accomplissement des tâches...
- les conditions de travail : les modalités de l'exécution de la relation de travail, comme la nature du contrat, l'horaire de travail, les heures/systèmes de travail flexibles, les régimes de congés, les systèmes d'évaluation....
- les conditions de vie au travail : l'environnement matériel dans lequel le travail est effectué, comme le bruit, l'éclairage, les équipements de travail, la position de travail, les vêtements de travail...

et

- les relations de travail : cela comprend les relations sociales internes et externes et la qualité de ces relations ; la relation avec les dirigeants est particulièrement importante dans ce cadre. Les éléments qui contribuent à définir ces relations sont par exemple les possibilités de contact, les moments de contact, la concertation formelle/informelle...

Les interventions qui sont entamées depuis une perspective collective sur le changement organisationnel peuvent toutefois bénéficier d'actions concrètes s'adressant aux travailleurs individuels et à leurs dirigeants. De telles actions peuvent entraîner des gains rapides (« quick wins ») et peuvent constituer les composantes essentielles des processus de changement organisationnel, qui se déroulent souvent lentement et apportent des résultats moins tangibles.

Il est donc préférable de combiner l'approche au niveau organisationnel avec une attention apportée à la résilience contre les risques psychosociaux au niveau des travailleurs individuels. Cela peut comprendre : des formations pour augmenter la connaissance et la prise de conscience de la problématique des risques psychosociaux et de sa propre situation au travail, ainsi que des mesures en vue de réaliser un changement de comportement. Les actions axées sur l'individu répondent également à la nécessité de tenir compte de la composante subjective du stress au travail.

Il convient également d'être particulièrement attentif à la prise de conscience, à la formation et au changement de comportement au niveau des dirigeants. Les éléments qui peuvent être examinés dans ce cadre sont : la gestion des compétences, la gestion des talents (reconnaissance, développement, déploiement), les possibilités d'apprentissage et les possibilités de carrière. Pour ce qui concerne spécifiquement le risque de burn-out, il est utile d'évaluer la politique de santé menée par l'entreprise.

Souvent, une combinaison d'actions est requise pour couvrir les différents aspects de l'organisation du travail. Plus les choses sont considérées de manière large, plus nombreux seront les facteurs de risque au niveau de l'organisation du travail qu'il sera possible de cartographier et de traiter.

Cette approche intégrée ou holistique des interventions axées tant sur l'individu que sur l'organisation nécessitera l'application de différents domaines d'expertise (pluridisciplinaire).

Vu la stratification et la complexité de la thématique, il peut être nécessaire de faire appel à une expertise externe. Il existe en Belgique une importante expertise concernant les différentes composantes de l'organisation du travail, concernant la gestion des compétences/des talents/de l'apprentissage et la politique de santé. Plus particulièrement, les services externes pour la prévention et la protection au travail disposent d'experts dans ces domaines (voir également la recommandation 6 pour ce qui concerne l'expertise des secteurs). Il est important, quand on fait appel à une expertise externe, de veiller à ce que celle-ci soit pluridisciplinaire, afin de pouvoir réaliser l'approche intégrée requise.

En bref, la faisabilité et la soutenabilité du travail doivent se voir accorder une attention prioritaire, mais il est préférable que cela s'accompagne de la mise d'outils à la disposition des travailleurs et de leurs dirigeants pour leurs emplois (exigeants) (comme le fait de travailler sur les valeurs, le comportement, les connaissances, les attitudes, la santé – physique et mentale).

## **Recommandation 2 : Veiller au préalable à générer un soutien interne fort**

La réalisation d'une analyse de la situation concernant le bien-être psychosocial et le risque de burn-out des travailleurs d'une entreprise demande de nombreux efforts de la part de l'entreprise.

En raison de la diversité des facteurs de risque possibles, cette analyse requiert en outre une approche ascendante et en dialogue avec de nombreuses parties prenantes au sein de l'entreprise, et en premier lieu avec les travailleurs (voir ci-après la recommandation 5).

Il est dès lors recommandé de générer au préalable, au sein de l'entreprise, un soutien interne fort pour une politique de bien-être forte, et plus spécifiquement pour une politique misant sur la prévention primaire du burn-out. Il convient de respecter à cette fin les deux étapes préalables suivantes.

### **Phase de « Découverte » (voir le schéma en annexe)**

Comme toute première étape, il est préférable de miser sur la didactique, afin de créer une prise de conscience de ce qu'est (le bien-être psychosocial et de ce qu'est) un burn-out. C'est utile pour l'ensemble des travailleurs au sein de l'entreprise et cela peut se faire par la diffusion d'informations (dans une brochure, sur le site web, au moyen d'une session d'information...) sur l'affection, les symptômes, les facteurs d'influence (et leur interaction) et les pistes de solution envisageables.

Plus particulièrement, cela profitera aux figures clés faisant partie du groupe de travail qui s'occupera de la problématique dans l'entreprise (les représentants de différents niveaux hiérarchiques et de différents services, le service du personnel/GRH, le conseiller en prévention, la personne de confiance...), mais aussi aux membres du comité pour la prévention et la protection au travail.

### **Phase de « Soutien » (voir le schéma en annexe)**

Afin d'obtenir ensuite les contributions pertinentes pour l'approche de prévention primaire, il est recommandé de travailler, dans une deuxième phase, à un environnement/une culture « positifs », dans lesquels il est possible de discuter librement et d'énoncer la problématique du bien-être (mental) et du burn-out, et il est possible de rechercher des solutions, en tenant compte des aspects individuels.

Il est possible d'y travailler de différentes manières. Il est ainsi possible de rédiger une déclaration d'intention positive, dans laquelle l'employeur concrétise son engagement à fournir un effort sincère et soutenu afin d'assurer le bien-être de ses travailleurs. L'employeur fait de la sorte passer à ses travailleurs un message fort, assurant qu'il s'en soucie. Les travailleurs sont ainsi sensibilisés à l'importance de s'impliquer à cet effet en énonçant les problèmes et en collaborant à la recherche de solutions.

Il est également possible de veiller, plus largement, à créer une culture de la confiance et du respect. Il est ainsi possible de réfléchir à la culture d'entreprise souhaitée (les valeurs de l'entreprise et au sein de celle-ci), ce qui peut être concrétisé dans un document. Il est également possible d'implémenter la méthodologie relative au « pouvoir de la confiance » dans l'entreprise<sup>12</sup>.

Cela permet de générer un soutien interne qui, en tant que tel, fonctionne comme une forme (temporaire) de prévention primaire, mais qui – lorsqu'il est bien mis en place – constitue également une bonne base pour de nouvelles actions (systémiques) dans le cadre de la prévention primaire du burn-out. Il est dès lors nécessaire de travailler à des solutions lorsque des facteurs de risque surgissent effectivement, de sorte que le soutien généré ne se dissipe pas.

### **Recommandation 3 : Une analyse de la situation et une approche réalisées sur mesure**

Comme tous les problèmes en matière de bien-être, le burn-out (et sa prévention) est une matière complexe.

D'où l'importance d'éviter les « angles morts » et de commencer par une analyse large de tous les facteurs de risque qui sont présents (ou des outils pour les atténuer) dans l'entreprise, et ce, au niveau collectif, au niveau de l'équipe ou au niveau de l'organisation, en tenant compte des différentes composantes de la problématique (voir la recommandation 1).

Il convient donc de réaliser un instantané de l'entreprise, une analyse de la situation, qui cartographie tant les éléments positifs de la politique de l'entreprise que les points problématiques/à améliorer.

Les mesures de prévention que l'on prend ensuite doivent apporter une solution aux facteurs de risque les plus cruciaux et prioritaires qui ont été évalués.

---

<sup>12</sup> Titre du livre de Stephen M. R. Covey (« Speed of Trust » – « Le Pouvoir de la confiance »), datant de 2008, dans lequel cette méthodologie est décrite.

Des outils de screening et des questionnaires généraux prêts à l'emploi sont donc principalement utiles dans le cadre de la prise de conscience de la problématique et d'une première appréciation, mais ils doivent être complétés par une analyse approfondie de la situation, davantage adaptée à l'organisation. Étant donné qu'une analyse de la situation peut faire apparaître des facteurs de risque qui sont spécifiques à l'organisation du travail et à la gestion (des compétences/des talents/des apprentissages) dans une entreprise donnée (voir ci-avant), il est nécessaire d'adopter une approche de prévention taillée sur mesure pour l'entreprise.

**Recommandation 4 : L'approche doit être intégrée dans la politique stratégique de l'entreprise à plus long terme**

La complexité de la prévention primaire et du changement organisationnel demande du temps ainsi qu'une attention et un engagement soutenus pour la problématique. Il faut éviter de créer des attentes en termes de résolution à court terme des problèmes détectés, attentes qui ne seraient pas réalisées ensuite.

L'inclusion structurelle de l'attention accordée au bien-être dans une politique intégrée du personnel et de prévention de l'entreprise peut garantir les ressources (temps, argent, personnes), l'attention et la pluridisciplinarité nécessaires à la prévention du burn-out.

Dans la réglementation relative au bien-être, l'employeur est le responsable final d'une approche structurelle et planifiée de la prévention au moyen d'un système dynamique de gestion des risques. Cela permet de garantir la prévention et de soutenir un processus d'amélioration structurel.

Il est dès lors recommandé aux entreprises de travailler, dans le cadre de leurs efforts en matière de prévention primaire du burn-out, en plusieurs phases, comme le prévoit le système dynamique de gestion des risques prévu par la réglementation.

Il est important, dans ce cadre, d'accorder une attention suffisante, sous l'angle d'une stratégie de long terme ancrée structurellement et dès la première phase, à une approche axée sur l'action, afin d'éviter qu'après l'analyse de la situation, la transposition en actions prioritaires et concrètes ne soit retardée ou n'ait pas lieu.

Il est également important dans ce cadre que des moyens structurels (au niveau financier, au niveau du personnel) soient prévus pour concrétiser cette politique de manière durable.

### **Phase de « Préparation » (voir le schéma en annexe)**

Il est recommandé de mettre en place, dans une phase préparatoire, une task force/un groupe de projet (ou éventuellement plusieurs équipes, abordant des thèmes distincts), qui réalise une analyse de la situation sur la base des éléments pouvant impacter le bien-être psychosocial des travailleurs et, plus particulièrement, pouvant occasionner un burn-out.

Dans ce cadre, on prend un instantané de l'entreprise, en plaçant les points problématiques/à améliorer à côté des éléments positifs de la politique de l'entreprise qui peuvent impacter le bien-être psychosocial des travailleurs (voir la recommandation 1).

En fonction de cela, les points d'action (objectifs) sont décrits de manière générale et les bases d'une vision en vue d'une amélioration sont jetées.

Il est recommandé d'actualiser régulièrement cet instantané. Plus spécifiquement, l'analyse des risques concernant les risques psychosociaux au sein de l'entreprise doit être réalisée régulièrement (notamment en cas de changement de circonstances) et au moins tous les cinq ans<sup>13</sup>. Cette analyse fait partie intégrante de l'analyse globale des risques au travail.

### **Phase de « Développement » (voir le schéma en annexe)**

Ensuite, on établit un plan qui prévoit des mesures politiques/ actions/ programmes/ formations sur les différents sous-thèmes, et qui concrétise donc les priorités. Il est important de veiller dans ce cadre à la cohérence et à la constance entre les différentes actions.

La planification doit être réalisée le plus concrètement possible, en décrivant clairement, pour les différents sous-thèmes, l'objectif, la ou les méthodologies, les outils, l'éventuelle formation, les responsabilités, le calendrier...

Les actions planifiées en matière de prévention primaire du burn-out sont reprises dans le plan d'action annuel plus large pour tous les domaines du bien-être de l'employeur, lequel s'inscrit à son tour dans le plan global de prévention pour un délai de cinq ans<sup>14</sup>. L'objectif est que ce dernier soit adapté de manière continue en fonction des résultats de l'exécution du plan d'action annuel sur plusieurs années (voir ci-après).

---

<sup>13</sup> Dans le cadre de l'établissement d'un plan global de prévention ; article I.2-12 du Code du bien-être au travail.

<sup>14</sup> Article I.3-7, premier alinéa du Code du bien-être au travail.

### **Phase de « Mise en œuvre » (voir le schéma en annexe)**

Ensuite, les actions élaborées sont entreprises effectivement. Il est important de réagir rapidement en termes de suivi. Il est ainsi préférable d'assurer un monitoring de l'impact à court terme, par exemple, sur l'ambiance de travail, sur l'implication des travailleurs ou sur leurs plaintes, ou encore sur l'absentéisme.

Il faut également réfléchir à la manière dont les informations à ce sujet sont collectées (par exemple réunion de concertation ou suivi du fonctionnement).

Des accords clairs sur les critères et la méthode de monitoring faciliteront l'évaluation finale et permettent également d'apporter des adaptations intermédiaires pendant l'exécution du plan d'action en cas de problèmes ou de difficultés.

### **Phase d'« Évaluation » (voir le schéma en annexe)**

Après le déploiement des actions, il est préférable de les évaluer en fonction de leurs objectifs (d'autres points d'action sont-ils nécessaires ?), mais aussi en fonction des moyens déployés (d'autres actions/méthodologies sont-elles nécessaires ?). Les actions entreprises sur la base de l'analyse des risques concernant les risques psychosociaux doivent être évaluées au moins une fois par an<sup>15</sup>.

Comme indiqué ci-avant, il est utile de fixer des critères en vue de l'évaluation et d'en assurer le monitoring.

L'évaluation peut être intégrée dans un rapport d'évaluation avec un résumé des actions et de leurs résultats, mais aussi avec les points problématiques et les facteurs de réussite.

L'évaluation est discutée au sein de la task force et d'autres niveaux de concertation pertinents (voir ci-après).

### **Phase d'« Ajustement » (voir le schéma en annexe)**

L'objectif des analyses régulières des risques psychosociaux et de l'évaluation de la politique menée est que les mesures de prévention soient également adaptées et que des actions correctrices suivent.

---

<sup>15</sup> Article I.3-6, § 2 du Code du bien-être au travail.

La politique menée est ainsi corrigée de manière continue en cas de changement des circonstances (après évaluation)<sup>16</sup>.

#### **Recommandation 5 : Une approche ascendante, participative et en dialogue : le rôle crucial des (représentants des) travailleurs**

Comme indiqué ci-avant, il est préférable que les signaux donnés par les travailleurs sur leur situation au travail soient collectés et traités par une task force/un groupe de travail au sein de l'entreprise, qui doit faire preuve de pluridisciplinarité. Il est éventuellement possible de désigner au sein du groupe de travail un « leader » pour les travaux. Il est important de travailler de manière ascendante et en dialogue avec les différentes parties prenantes au sein de l'entreprise.

Dans ce cadre, il convient de souligner le rôle crucial des organes de concertation au sein de l'entreprise (conseil d'entreprise, comité pour la prévention et la protection au travail) et/ou de la délégation syndicale au sein de l'entreprise, conformément à leurs compétences respectives.

Le comité pour la prévention et la protection au travail a plus particulièrement un rôle de conseil à jouer dans ce cadre<sup>17</sup>, et, en l'absence de cet organe, c'est également le cas de la délégation syndicale<sup>18</sup>.

Il est recommandé que les résultats des différentes phases de l'élaboration d'une politique qui sont décrites ci-avant soient soumis préalablement pour avis à ces organes.

Il faut également informer l'ensemble des travailleurs et la ligne hiérarchique des résultats de l'analyse de la situation ainsi que des mesures de prévention applicables, et il faut leur donner, ainsi qu'aux membres du comité, la formation nécessaire pour pouvoir appliquer ces dernières de manière adéquate<sup>19</sup>.

---

<sup>16</sup> Article I.3-7, deuxième alinéa du Code du bien-être au travail.

<sup>17</sup> Concernant les résultats de l'analyse des risques et des propositions de mesures collectives de prévention : article I.3-48 du Code du bien-être au travail.

<sup>18</sup> Article 52 de la loi du 4 août 1996 relative au bien-être.

<sup>19</sup> Article I.3-52 du Code du bien-être au travail.

### **Recommandation 6 : De la prise de conscience à l'action, le rôle essentiel de l'expertise des secteurs**

La traduction des résultats de l'analyse de la situation en matière de bien-être psychosocial au sein d'une entreprise, et du risque de burn-out en particulier, en actions et plans d'action représente un défi pour de nombreuses entreprises. Le soutien et l'expertise du secteur sont dès lors les bienvenus pour de nombreuses entreprises.

Il reste toutefois important que les actions sur le contexte spécifique/la situation de travail spécifique soient harmonisées au sein de l'entreprise concernée.

Les projets de soutien sectoriels ont une portée transversale et couvrent une grande diversité de situations professionnelles. Cela permet de garantir la transmissibilité des bonnes pratiques par une large diffusion des instruments de prévention. Une perspective externe peut contribuer à parvenir à un changement culturel, à rester sur la bonne voie ou à soutenir une vision plus large de la prévention primaire.

### **III. EN RÉSUMÉ**

L'action recommandée pour le bien-être psychosocial au sein de l'entreprise et la prévention primaire du burn-out des travailleurs en particulier :

- vise à améliorer l'environnement psychosocial de travail dans tous ses aspects (de manière holistique) ;
- est basée sur un soutien interne ;
- est réalisée à la mesure de l'entreprise ;
- vise tant des améliorations rapides que des efforts de longue durée/durables ;
- est réalisée de manière ascendante, en dialogue avec les différentes parties prenantes au sein de l'entreprise, en premier lieu les travailleurs et leurs représentants ; et
- bénéficie de l'expertise que les secteurs peuvent offrir.

### **IV. SCHÉMAS RÉCAPITULATIFS**

Deux schémas, donnant une vue d'ensemble des six recommandations, sont repris ci-après.

Le premier schéma résume les concepts clés des six recommandations, sur la base d'une approche par phases en vue d'éviter que des travailleurs ne soient absents pour cause de troubles psychosociaux en général et de burn-out en particulier.

Il est possible de distinguer les phases suivantes :

- la découverte de la problématique ;
- la création d'un soutien interne ;
- la préparation (l'analyse de la situation) ;
- le développement d'une politique ;
- la mise en œuvre de la politique ;
- son évaluation ; et
- son éventuel ajustement.

Un deuxième schéma donne un aperçu des manières dont il est possible d'œuvrer au bien-être psychosocial au sein de l'entreprise et plus particulièrement à la prévention primaire du burn-out, tant au moyen d'actions axées sur la situation collective de travail (prioritairement) qu'au moyen d'actions axées sur l'individu et des leviers qui peuvent être utilisés dans le cadre de la création préalable d'un soutien au sein de l'entreprise à cet effet.

1. Une approche par phases en vue d'éviter que des travailleurs ne soient absents pour cause de troubles psychosociaux en général et de burn-out en particulier

PHASE	DESCRIPTION	ACTIONS POSSIBLES	RÉSULTAT ESCOMPTÉ
<b>DÉCOUVERTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prise de conscience</li> <li>• Pédagogie</li> <li>• Formation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication d'informations (brochure/site web à élaborer)</li> <li>• Session d'information</li> <li>• Formation personnes clés (dirigeants, service du personnel, conseiller en prévention, comité pour la prévention et la protection au travail...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissance de base de la problématique, facteurs sous-jacents, cohésion, pistes de solutions</li> </ul>
<b>SOUTIEN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déclaration d'intention positive</li> <li>• Culture de la confiance/du respect</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rédaction et publication de la déclaration d'intention</li> <li>• Mise en œuvre de la méthodologie « trust »</li> <li>• Culture de l'entreprise, valeurs de et dans l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soutien suffisant pour parler de manière ouverte de et travailler à la situation de travail, leviers, et tenir compte des aspects/caractéristiques individuels</li> </ul>
<b>PRÉPARATION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Task force</li> <li>• Groupe de projet</li> <li>• Plusieurs équipes (par thématique)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse des risques</li> <li>• Instantané de l'entreprise pour les différents aspects du schéma</li> <li>• Développement de la vision</li> <li>• Formulation de l'objectif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartographie des éléments positifs de la politique de l'entreprise et des points problématiques/à améliorer</li> <li>• Description générale des points d'action (objectifs)</li> </ul>
<b>DÉVELOPPEMENT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement de la politique / des actions / du programme / de la formation... sur les différents sous-thèmes</li> <li>• Assurer la cohésion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation du travail et processus</li> <li>• Gestion des compétences</li> <li>• Gestion des talents</li> <li>• Autonomie</li> <li>• Conditions de vie au travail</li> <li>• Relations de travail</li> <li>• Conditions de travail</li> <li>• Santé</li> <li>• Développement du leadership</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour les différents éléments : décrire clairement : objectif, méthodologie(s), ressources, formation éventuelle, responsabilités, calendrier...</li> </ul>
<b>MISE EN ŒUVRE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Application de l'approche définie dans la phase de développement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En fonction du thème</li> <li>• Suivi rapide par la task force, personnes clés, dirigeants</li> <li>• Ajustement, concertation en cas de problèmes/points problématiques</li> <li>• Monitoring</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impact positif sur le climat de travail, l'implication, l'absentéisme, les plaintes</li> </ul>
<b>ÉVALUATION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation des objectifs, expériences, résultats, méthodologies...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen au sein de la task force et à d'autres niveaux de concertation pertinents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport comprenant un résumé des actions, résultats, points problématiques, facteurs de réussite</li> </ul>
<b>AJUSTEMENT</b>			

2. Manières d'œuvrer au bien-être psychosocial au sein de l'entreprise et plus particulièrement à la prévention primaire du burn-out

<b>Œuvrer à la prévention primaire du burn-out</b>	
Œuvrer à la situation de travail	
<b>Sous-thèmes</b>	<b>Domaines d'intervention possibles</b>
Organisation du travail : structure verticale	Projet intégré d'organisation et de processus
Processus organisationnel : sur le plan horizontal	Projet intégré d'organisation et de processus
Culture d'entreprise	Réflexion sur la culture (souhaitée)
Contenu du travail	Sélection, recrutement, variation des tâches, politique des carrières, intrapreneuriat, extra-prenariat
Conditions de travail	Dialogue social
Conditions de vie au travail	Bien-être au travail, services de prévention
Relations de travail	Culture de l'entreprise, leadership, bien-être au travail
<b>Œuvrer aux caractéristiques/aspects individuels</b>	
<b>Sous-thèmes</b>	<b>Domaines d'intervention possibles</b>
Compétences, connaissances et aptitudes	Gestion des compétences, employabilité
Talents	Gestion des talents (reconnaissance, développement, épanouissement)
Personnalité/attitude	Culture de l'entreprise
Aspirations	Développement personnel, gestion des carrières
Valeurs	Travailler sur les valeurs de la personne/de l'organisation, bien-être au travail, résilience
Santé mentale	Bien-être au travail, résilience, ressources personnelles
Santé physique	Bien-être au travail, WHP : promotion de la santé
<b>Leviers</b>	
<b>Sous-thèmes</b>	<b>Domaines d'intervention possibles</b>
Vision et stratégie	Organisation du travail innovante
Leadership	Développement du leadership, leadership serviteur
Confiance	Pouvoir de la confiance (« Speed of trust »)
Respect	Travailler au respect, respect de soi, rapports avec les autres, respect des compétences

## V. ANNEXES

Différentes publications proposent des « outils » permettant de s'atteler à la problématique dans la pratique, en particulier les publications du SPF ETCS :

- « Premiers conseils pour plus de bien-être psychosocial dans les PME », 2015  
[https://emploi.belgique.be/sites/default/files/content/publications/FR/KMO\\_tools\\_FR\\_2015.pdf](https://emploi.belgique.be/sites/default/files/content/publications/FR/KMO_tools_FR_2015.pdf)
- « Guide pour la prévention des risques psychosociaux au travail », 2013, révisé en 2020  
[https://emploi.belgique.be/sites/default/files/content/publications/FR/RPS\\_Guide\\_pr%C3%A9vention\\_FR\\_2020.pdf](https://emploi.belgique.be/sites/default/files/content/publications/FR/RPS_Guide_pr%C3%A9vention_FR_2020.pdf)
- « Premiers conseils pour l'élaboration d'une politique de prévention des risques psychosociaux », 2019  
[https://emploi.belgique.be/sites/default/files/content/documents/Bien-%C3%AAtre%20au%20travail/Projets%20de%20recherche/eerste\\_hulp\\_Report\\_FR\\_EIND.pdf](https://emploi.belgique.be/sites/default/files/content/documents/Bien-%C3%AAtre%20au%20travail/Projets%20de%20recherche/eerste_hulp_Report_FR_EIND.pdf)
- « L'élaboration d'une politique de prévention des risques psychosociaux – Bonnes pratiques », 2019  
[https://emploi.belgique.be/sites/default/files/content/documents/Bien-%C3%AAtre%20au%20travail/Projets%20de%20recherche/Caseboek\\_NL.pdf](https://emploi.belgique.be/sites/default/files/content/documents/Bien-%C3%AAtre%20au%20travail/Projets%20de%20recherche/Caseboek_NL.pdf)

Pour des outils développés sur la base de la recherche scientifique et avec le soutien du SPF ETCS et du Fonds social européen, voir : <https://www.beswic.be/fr/outils/risques-psychosociaux-sensibilisation-et-formation-outils>

\*\*\*