



**LE BILAN DE**  
COMPÉTENCES

# Bilan de compétences et prévention primaire du burn-out

Harmony

Comment mobiliser un outil individuel pour renforcer  
les ressorts collectifs de prévention du BO ?

Harmony GLINNE-DEMARET



## Plan

*1. Mal-être au travail et Burn-out*

*2. Une dynamique collective de prévention*

*3. La boîte à Outils "Prévention primaire du BO"*



## Projet "Prévention primaire du burnout"

APEF, ABBET & Competentia, 2019-2022

- Sensibilisation (1-2 fois par an)
- Accompagnements d'équipe sur le terrain (projet annuel)
- Recherche-action
  - Groupes de travail transversaux (3 à 4 rencontres par an) inter-institutions & opérateurs
  - Rapport : constats et propositions (1 fois par an)

1

Clarifions les notions

# Mal-être au travail et burn-out



*Le **mal-être au travail** correspond à une souffrance mentale induite par un environnement de travail particulier.*

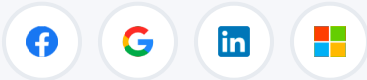
# Participate in an event

## Choose a method to log in

Don't have an account? [Sign up](#)

OR



OR

## Burn-out

(Desart, Schaufeli et de Witte, 2019)

- **Epuisement** physique et psychologique chronique
- Perte de contrôle cognitif (mémoire, attention, concentration, performance)
- Perte de contrôle émotionnel (cynisme)
- Distanciation mentale avec le travail

## Bore-out

Epuisement professionnel caractérisé par

- un **ennui** au travail
- une répartition des tâches problématique
- des contradictions entre les compétences de la personne et les tâches assignées

## Brown-out

**Perte de sens** en lien avec :

- des tâches répétitives et/ou absurdes
- des contradictions entre les valeurs de la personne et celles de son organisation

## Burn-out

- Rôle important du SENS du travail dans l'apparition du BO
- Conséquence d'une exposition longue à un stress
- Cynisme
- Lié spécifiquement au travail
- Conservation du "goût de la vie" hors travail

## Stress

Conséquence directe de **stresseurs professionnels**

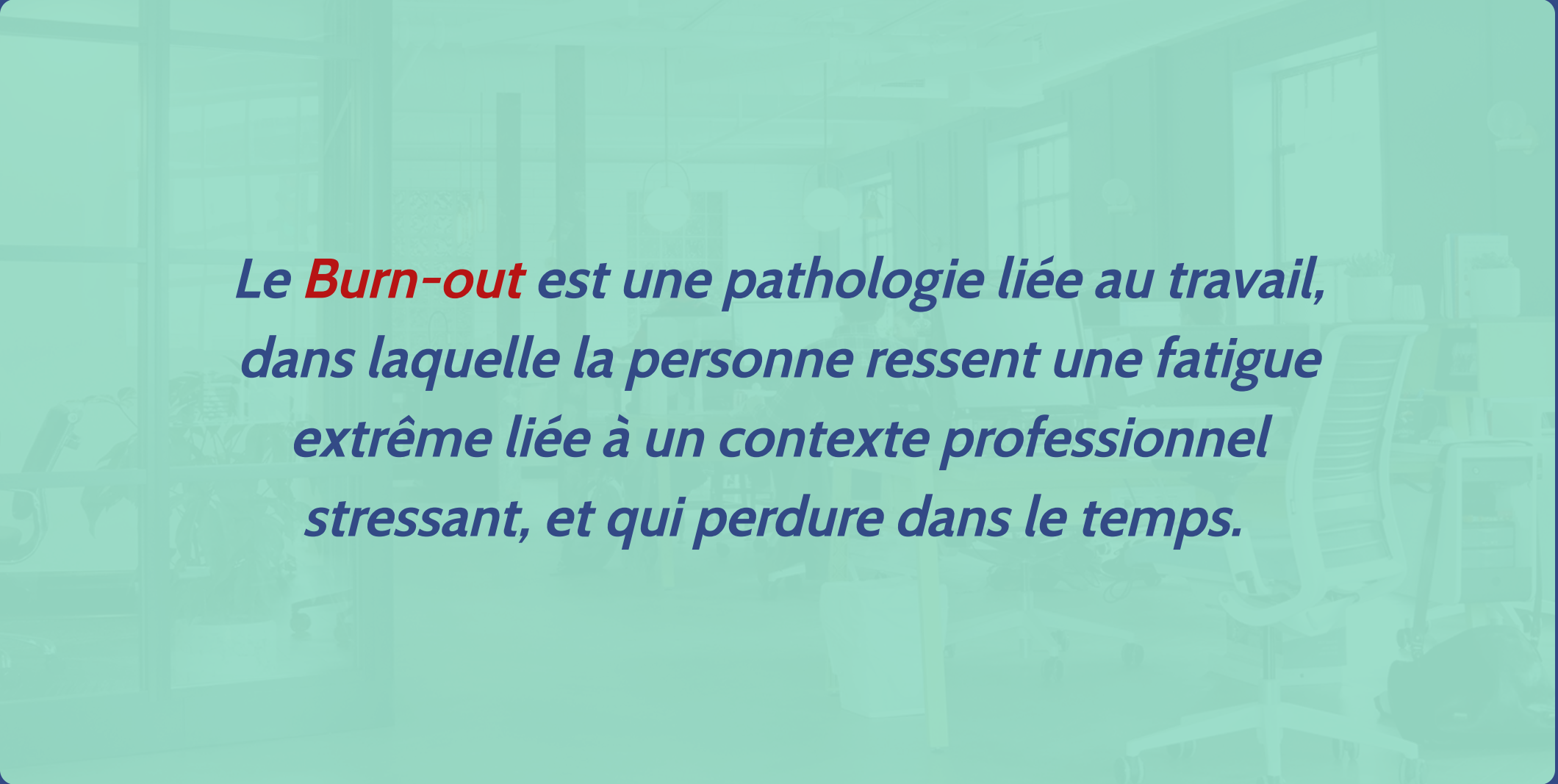
- Le sens du travail n'est pas central
- Passager ou chronique
- Pas nécessairement accompagné de cynisme envers autrui

## Dépression

**Epuisement émotionnel**

- Associé à tous les aspects de la vie
- Plus faible estime de soi, défaitisme





*Le **Burn-out** est une pathologie liée au travail, dans laquelle la personne ressent une fatigue extrême liée à un contexte professionnel stressant, et qui perdure dans le temps.*

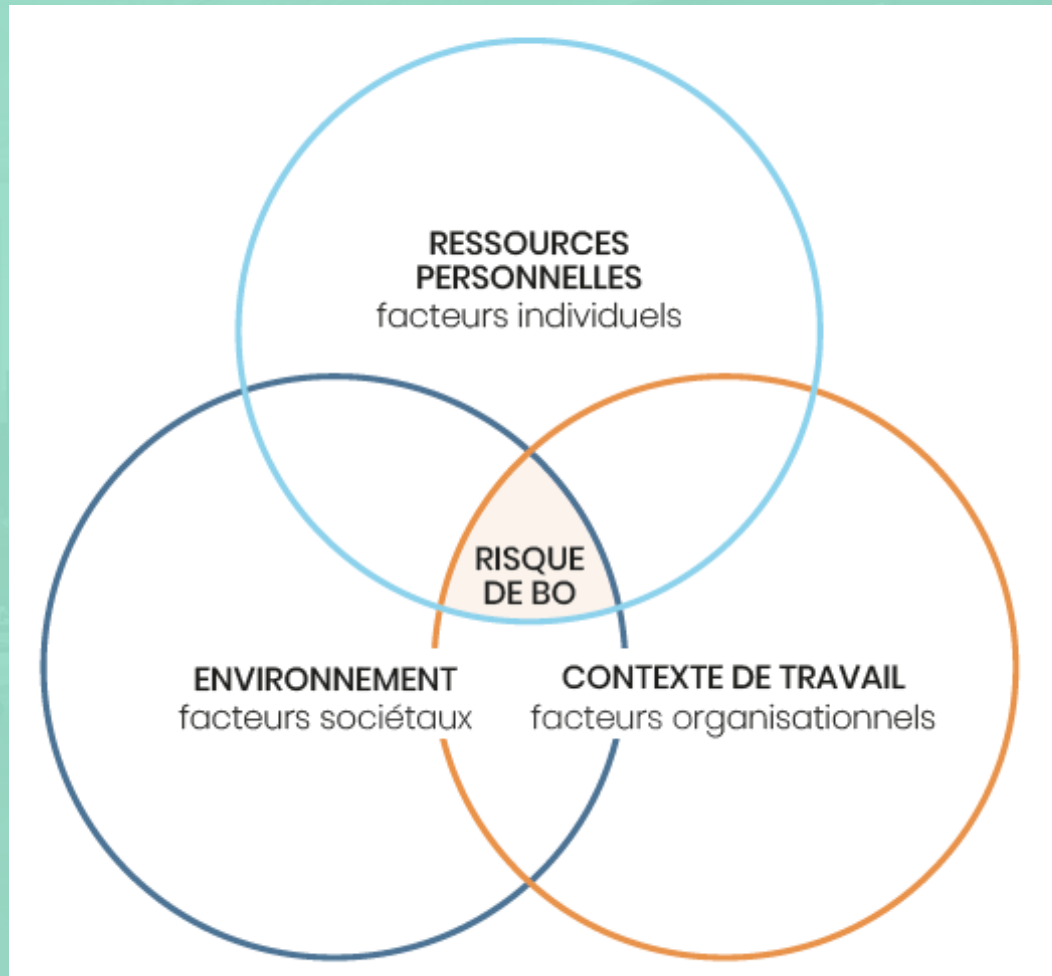
# 2

Facteurs de risque et prévention

Une dynamique  
collective de  
prévention

# Facteurs de risques du Burn-out

Situation d'épuisement  
liée à une **conjonction de  
facteurs de risques** qui se  
renforcent mutuellement



# Trois types de prévention des risques

Prévention  
primaire

Prévention  
secondaire

Prévention  
tertiaire



# Outils de prévention primaire



**Organisationnel**

**Equipe**

**Individuel**



# Outils organisationnels

Réflexion sur les modes de  
fonctionnement organisationnels dans  
différents lieux

## *Exemples*

- *CPPT*
- *Instances de décision (CA,...)*
- *RH*



# Outils individuels

Pouvoir déposer son ressenti et échanger en toute confidentialité

## *Exemples*

- *Bilan de compétences*
- *Rencontre avec la personne de confiance ou autre personne en charge du bien-être dans l'organisation*
- *Coaching et/ou accompagnement individuel*



# Outils collectifs

Nommer ce qui se passe en équipe

Echanger autour des modes de fonctionnement

Mettre en place des solutions collectives

## *Exemples*

- *Réunions d'équipe*
- *Intervision*
- *Supervision (incluant la hiérarchie)*



## Participate in an event



Join

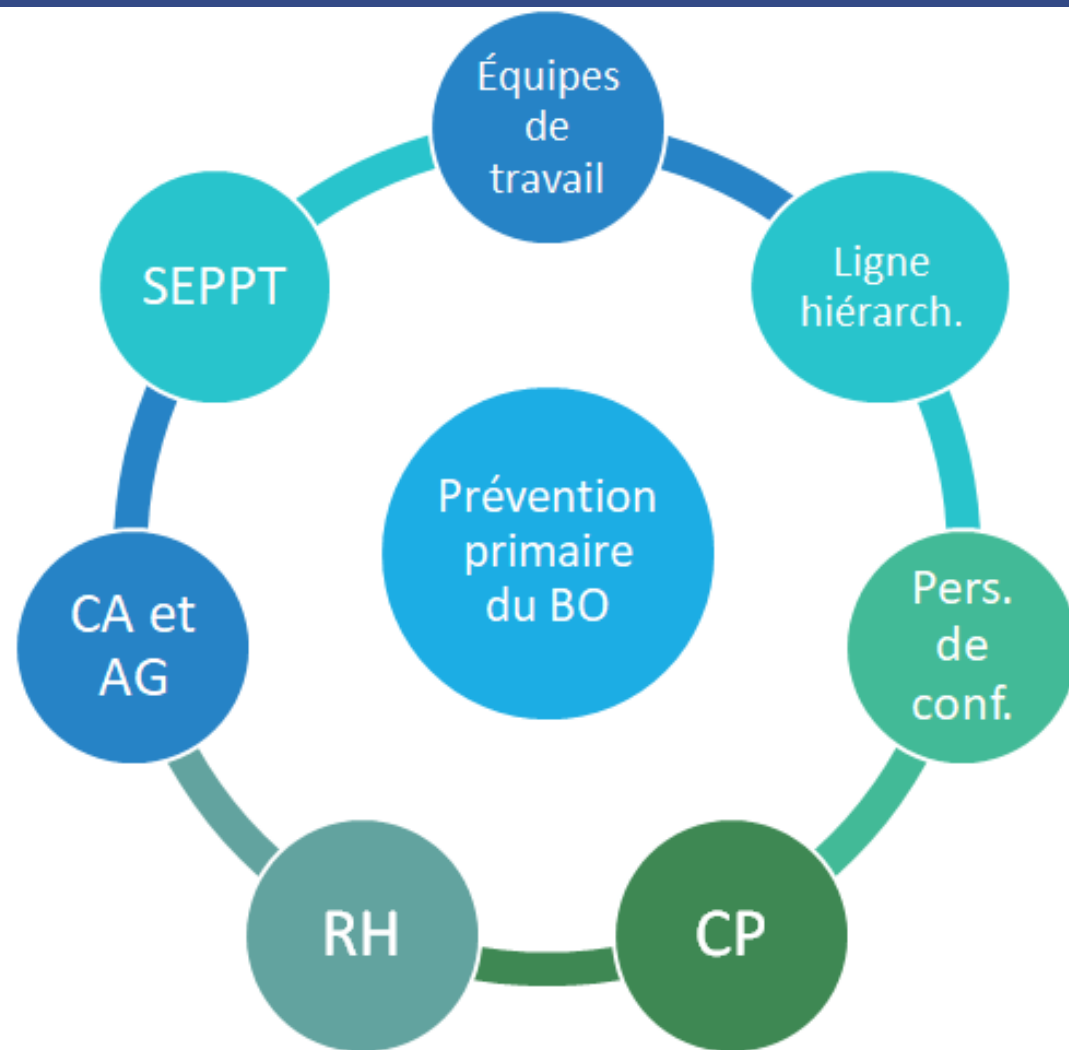
## Choose a method to log in

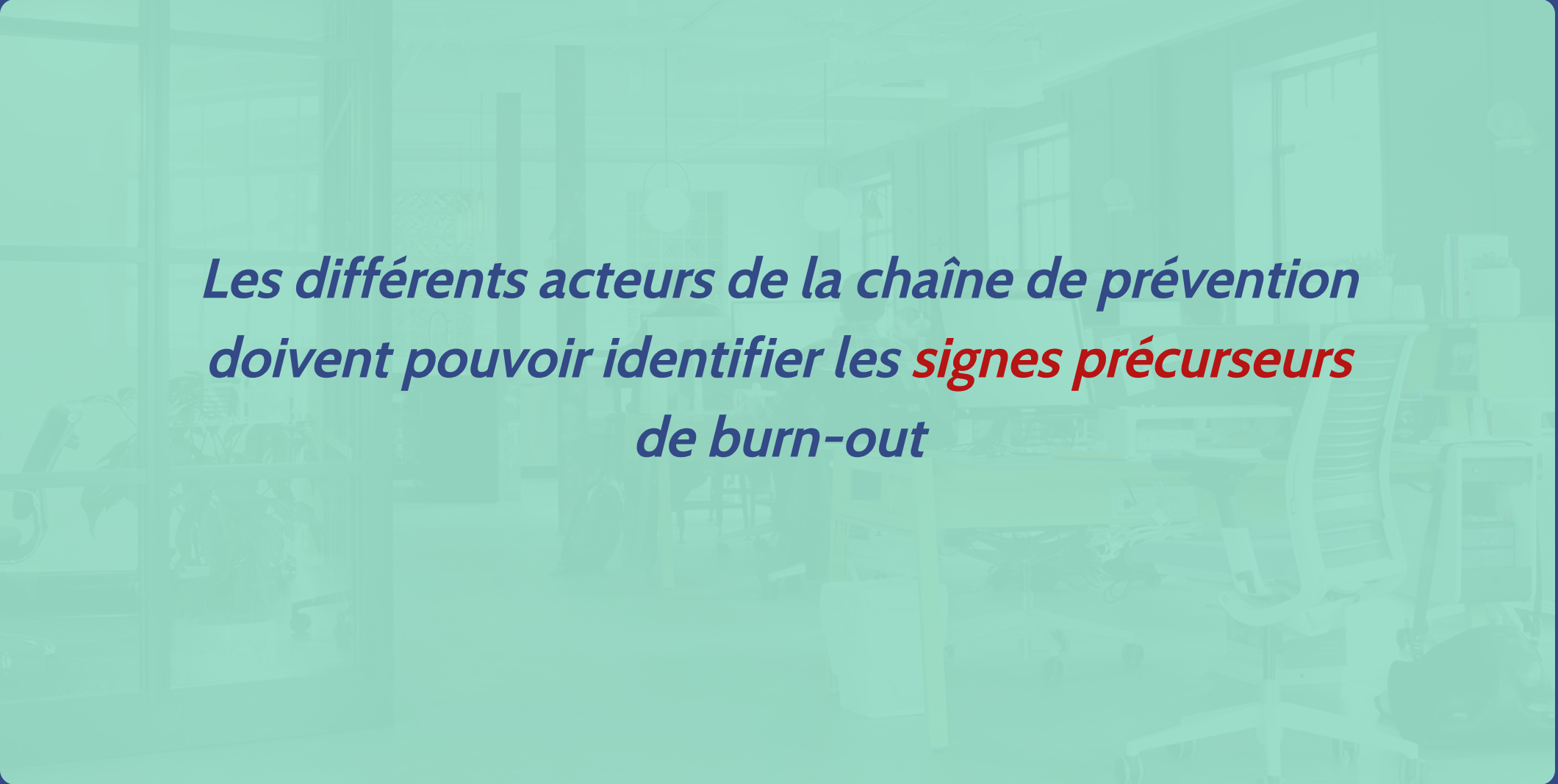
Don't have an account? [Sign up](#)

OR



# Dynamique collective de prévention





*Les différents acteurs de la chaîne de prévention  
doivent pouvoir identifier les **signes précurseurs**  
de burn-out*

## Participate in an event



Join

## Choose a method to log in

Don't have an account? [Sign up](#)

OR



OR

# Signes précurseurs de Burn-Out

## Principaux signes collectifs

- Taux d'absentéisme en augmentation
- Sentiment partagé de surcharge au travail
- Expression d'un manque de reconnaissance (notamment hiérarchique)
- Absence ou faible travail collectif -> sentiment de solitude
- Changements dans les comportements individuels au travail

## Principaux signes individuels

- Etat de fatigue persistant
- Perturbations du système cognitif (mémoire, concentration, incapacité à prioriser ou s'organiser pour des tâches auparavant maîtrisées,...)
- Perturbations émotionnelles
  - Diminution de la motivation
  - Pessimisme
  - Irritabilité
  - ...

Pas de causalité directe entre les signes précurseurs et l'apparition du BO !



# Créer des lieux pour nommer et alerter

## LIEUX COLLECTIFS

- Réunion d'équipe
- Intevision
- Supervision
- ...

## LIEUX INDIVIDUELS

- **Bilan de compétences**
- Rencontre avec pers. en charge du BE
- Entretien avec hiérarchie
- ...

# 3

Une réflexion organisationnelle de prévention

## La boîte à Outils "Prévention du BO"

# BOÎTE À OUTILS



## PRÉVENTION DU BURNOUT

et des risques psychosociaux



Août 2023 — Projet RPS APEF

Rédaction principale par Harmony Giline-Demaret  
Avec l'appui d'un comité de relecture

## Pour quel(s) usage(s) ?

Pour **accompagner** la prévention primaire du burnout

- « En amont » du problème
- En intra-organisationnel

Pour soutenir une **réflexion organisationnelle** plus large, par exemple :

- Structure et organigramme
- Politique RH
- Styles de management
- Culture et identité organisationnelles
- ...



0.

*Introduction*

0 Prévention des risques psychosociaux et burnout

---

1.

- 1.1 Catégories de facteurs de risques liés à la prévention primaire du burnout
  - 1.2 Méthodologie pour l'accompagnement de la prévention primaire du burnout
  - 1.3 Comment détecter les signaux d'alerte de burnout ?
- 

2.

2.1 Définir et/ou clarifier son projet institutionnel

---

3.

- 3.1 Disposer de modes de gouvernance clairs
  - 3.2 Définir le management participatif et ses risques associés
  - 3.3 Modalités de prise de décision et d'information en management participatif
- 

4.

- 4.1 Description de fonction : Comment poser les balises de la fonction ?
  - 4.2 Mener un entretien de fonctionnement et d'évaluation
  - 4.3 Mettre en place des pratiques de réintégration après une longue absence
  - 4.4 Prioriser ses tâches
  - 4.5 Déléguer : Quelle marge de manœuvre pour l'équipe ?
  - 4.6 Mettre en place un processus d'accueil adéquat
  - 4.7 Rencontres individuelles avec le manager (feedback)
- 

5.

- 5.1 Cycle de vie de l'organisation et développement de la culture organisationnelle
- 5.2 Accompagner le changement organisationnel

## Sens et limites

- Définir ou clarifier son projet institutionnel

*Vision / Mission / Valeurs*

## Gouvernance & prise de décision

- Management participatif
  - Du "tout participatif" au "faux participatif"
- Lieux/instances de décisions

## Multi-tâches & Gestion des compétences

- DF
- Entretiens d'évaluation
- Réintégration
- Feedback
- Prioriser
- Déléguer
- Accueillir

## Culture & Héritage institutionnel

Pour que l'histoire de l'institution soit un levier et non un frein

- Cycle de vie organisationnel
- Accompagnement du changement

# Structure d'une fiche-outil

## 2.1

### DÉFINIR ET/OU CLARIFIER SON PROJET INSTITUTIONNEL

- **Public concerné** : Hiérarchie, équipe
- **Objectif** : Définir les dimensions du projet institutionnel, en vue de poser un cadre commun pour le travail collectif.
- **Axe de prévention primaire** : Sens et limites.

# Structure d'une fiche-outil

Des définitions  
pour penser son  
organisation

Recueil

Des conseils  
pratiques

Des canevas à  
remplir

# Structure d'une fiche-outil

Des définitions  
pour penser son  
organisation

Des conseils  
pratiques

Des canevas à  
remplir

# Structure d'une fiche-outil

Des définitions  
pour penser son  
organisation

Des conseils  
pratiques

Des canevas à  
remplir

# Structure d'une fiche-outil

## LIEN AVEC AUTRES FICHES-OUTILS

‣ *Fiche 3.1.* Disposer de modes de gouvernance clairs

## RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES

- Lenhardt V. et Bernard P., (2009), L'intelligence collective en action, Ed. Village Mondial
- TONNELE A., (2011), « Vision », In 65 outils pour accompagner le changement individuel et collectif, Paris : Eyrolles, pp.342-348.
- Vidéo – Lenhardt V, La vision partagée – <https://youtu.be/igynalAbZiU>

# BOÎTE À OUTILS



## PRÉVENTION DU BURNOUT

et des risques psychosociaux

Août 2023 — Projet RPS APEF

Rédaction principale par Harmony Giline-Demaret  
Avec l'appui d'un comité de relecture

## Où trouver la Boîte à Outils ?

Diffusion via le site de l'APEF

- Téléchargement
- Exemplaires papier : formulaire de demande en ligne





En conclusion

## Le bilan de compétences

Outil individuel qui peut nourrir la prévention primaire du BO

- *Est-ce un lieu potentiel pour identifier les signes précurseurs de burn-out et éventuellement alerter ?*
- *Comment en faire un maillon dans une chaîne de prévention primaire de BO ?*