

A V I S N° 2.080

Séance du mardi 27 février 2018

Accord interprofessionnel 2017-2018 – Burn-out

x x x

2.896

A V I S N° 2.080

Objet : Accord interprofessionnel 2017-2018 – Burn-out

Dans l'accord interprofessionnel 2017-2018, les partenaires sociaux indiquent que, durant la période 2017-2018, ils souhaitent relever un certain nombre de défis sociétaux.

Sous le titre 1 du chapitre D., intitulé « Défis sociétaux », de cet accord interprofessionnel, les partenaires sociaux s'engagent à travailler sur la problématique du burn-out.

Le Bureau exécutif du Conseil national du Travail a confié ces travaux à un groupe de travail institué au sein du Conseil.

Ce groupe de travail a élaboré une approche globale et un cadre en vue de la mise en place de projets-pilotes en matière de prévention primaire du burn-out.

Sur rapport de ce groupe de travail, le Conseil a émis, le 27 février 2018, l'avis suivant.

x x x

AVIS DU CONSEIL NATIONAL DU TRAVAIL

I. CONTEXTE

A. L'accord interprofessionnel 2017-2018

Dans l'accord interprofessionnel 2017-2018, les partenaires sociaux indiquent que, durant la période 2017-2018, ils souhaitent relever un certain nombre de défis sociétaux.

Sous le titre 1 du chapitre D., intitulé « Défis sociétaux », de cet accord interprofessionnel, les partenaires sociaux constatent que « le burn-out fait de plus en plus l'actualité. Travailleurs comme employeurs et entrepreneurs y sont confrontés. »

Dès lors, les partenaires sociaux interprofessionnels ont décidé de « mettre sur pied, dans le giron du Conseil national du Travail, un comité spécial, avec une présidence tournante, chargé d'examiner la problématique, de donner des orientations, d'étayer l'analyse et de lever le tabou sur la problématique. Le Conseil national du Travail utilisera à cet effet l'expertise existante. Les constatations qui en découleront permettront d'apporter plus d'explications et d'informations, de travailler sur la sensibilisation (p. ex. campagne d'information, élaborer une brochure, diffuser des bonnes pratiques) et d'entreprendre d'autres actions tenant compte de la faisabilité pour le travailleur, l'employeur et l'entrepreneur. »

« Le comité élaborera un plan de travail pour le 1^{er} juillet 2017. En fonction de celui-ci, un budget sera alloué par la réorientation des moyens existants (transfert venant du budget global pour les groupes à risques) en vue de réaliser ce plan de travail. »

B. Travaux au sein du Conseil national du Travail

Conformément à l'accord interprofessionnel 2017-2018, un groupe de travail a été institué au sein du Conseil national du Travail pour se pencher sur la problématique du burn-out.

Ce groupe de travail a procédé à une série d'auditions, en vue d'établir un plan de travail pour le 1^{er} juillet 2017.

Dans un premier temps, ont été auditionnées un certain nombre d'institutions impliquées à différents niveaux dans la prévention du burn-out. Il s'agit de l'Institut national d'assurance maladie-invalidité (INAMI), de l'Agence fédérale des risques professionnels (Fedris), de la Direction de la recherche sur l'amélioration des conditions de travail (DIRACT) au sein de la Direction générale Humanisation du travail du Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale (SPF ETCS), et enfin du Conseil supérieur de la Santé.

Dans un second temps, les partenaires sociaux du groupe de travail institué au sein du Conseil ont également fait appel à l'expertise de praticiens reconnus dans l'approche et la prévention du burn-out.

Sur la base de ces auditions, les partenaires sociaux ont élaboré une approche globale et un cadre pour des projets-pilotes en matière de burn-out et d'organisation du travail tournée vers l'avenir.

Deux notes y afférentes ont ainsi été communiquées par lettre du 19 juillet 2017 au ministre de l'Emploi, monsieur K. Peeters, à la ministre des Affaires sociales, madame M. De Block, et au ministre des Finances, monsieur J. Van Overtveldt.

Comme l'a annoncé le ministre de l'Emploi dans la lettre qu'il a adressée le 30 octobre 2017 au Conseil national du Travail, le cadre légal pour les projets-pilotes en matière de prévention du burn-out, tout comme le financement par le solde non utilisé des cotisations de 0,10 % groupes à risque et le rôle que jouera une commission instituée au sein du Conseil dans l'appréciation et l'évaluation de ces projets, devraient être repris dans la loi de relance économique.

Dans l'attente de l'avancement du travail législatif, les partenaires sociaux ont poursuivi leurs travaux au sein d'un groupe de travail, en vue de préciser le cadre des projets-pilotes en matière de prévention du burn-out.

Les partenaires sociaux présentent ci-après les lignes de force qui sous-tendent leur proposition (points A. et B.) et la manière dont ils envisagent concrètement le cadre de ces projets-pilotes (point C.).

II. APPEL À PROJETS « OPTTEAM » – PROJETS-PILOTES EN MATIÈRE DE PRÉVENTION PRIMAIRE DU BURN-OUT

A. Premières lignes de force sur la base des travaux du Conseil

- Les partenaires sociaux entendent tout d'abord souligner les différents aspects positifs d'un travail de qualité. Le fait d'avoir et d'exécuter un travail est, intrinsèquement, un élément positif. Cela assure un revenu, permet des contacts sociaux, développe l'estime de soi, et offre la possibilité de pouvoir réaliser quelque chose.

Il est essentiel d'assurer une information et une sensibilisation suffisantes quant à ces aspects positifs du travail. C'est le rôle de nombre d'acteurs, des partenaires sociaux, mais aussi des autorités, des médias, des organisations de la société civile, des services externes, etc.

- Les partenaires sociaux reconnaissent cependant que, dans certaines circonstances, le travail n'a pas que des conséquences positives. C'est notamment le cas lorsque les exigences liées au travail (« job demands ») et les ressources liées au travail (« job resources ») ne sont pas en équilibre¹. Les partenaires sociaux souhaitent dès lors continuer à miser sur le travail faisable. De très nombreux travailleurs sont confrontés au stress professionnel. Cela aboutit, dans certains cas spécifiques, au burn-out.

Les partenaires sociaux constatent que l'absence d'uniformité, sur le plan scientifique, d'une définition du burn-out, et, par conséquent, d'un instrument de mesure du phénomène, ainsi que le fait que ce sont des groupes à risque particuliers qui sont étudiés, ne permettent pas en l'état actuel d'aboutir à une mesure globale de la prévalence du burn-out.

Il y a une absence d'unanimité dans la littérature scientifique quant à la définition du burn-out et quant aux causes potentielles à l'origine du trouble.

¹ La terminologie utilisée est issue des études de W. Schaufeli. Les exigences liées au travail (« job demands ») sont les aspects physiques, psychologiques, sociaux ou organisationnels du travail qui nécessitent des efforts continus ou psychiques et qui sont associés à certains « coûts » physiques et psychologiques. Les exigences liées au travail augmentent le risque de burn-out. Exemples : charge de travail, personnel/moyens, charge émotionnelle, conflits de rôles, ambiguïté des rôles.

Les ressources (« job resources ») sont les aspects physiques, psychologiques, sociaux ou organisationnels du travail qui contribuent à ce que les objectifs professionnels soient atteints. Les ressources diminuent le risque de burn-out. Exemples : autonomie, participation, possibilités de formation et de développement, feed-back positif, soutien des dirigeants et des collègues.

Il ressort cependant de la littérature scientifique que trois types de facteurs peuvent influencer sur la survenance du trouble du burn-out. Ces facteurs sont ceux liés au travail et à la situation de travail (voir le schéma en annexe), des facteurs liés à l'individu et, enfin, des facteurs sociaux.

Les partenaires sociaux estiment dès lors qu'il convient de manier avec précaution la définition, l'approche et les causes potentielles du burn-out.

Les partenaires sociaux ont par essence un rôle à remplir dans l'approche des causes liées au travail, mais ils n'ont que peu d'impact, voire aucun, sur les facteurs individuels et sociaux qui jouent un rôle dans le burn-out en dehors du contexte professionnel.

- Au cours des auditions qui ont eu lieu au sein du Conseil avec des experts et avec les promoteurs de projets-pilotes déjà existants en matière de burn-out, il est apparu que, tant au niveau de la prévention primaire que du traitement et de la réintégration des travailleurs, il manque une approche pluridisciplinaire pour pouvoir faire face au burn-out dans un contexte professionnel.

C'est sur ce plan que s'est fait ressentir le plus grand besoin en matière de constitution d'une expertise, de savoir-faire et de trajets couronnés de succès.

Pour cette raison, les partenaires sociaux entendent, par le biais de projets-pilotes offrant un accompagnement spécialisé, 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.

Les partenaires sociaux reconnaissent que la problématique du burn-out peut avoir un impact sur la qualité de vie des travailleurs et le fonctionnement des entreprises. Ils jugent qu'il est capital que des actions mûrement réfléchies soient entreprises dans le milieu professionnel afin d'éviter le burn-out et d'y faire face. On constate que, dans la pratique, le cadre législatif et l'arsenal de ressources, ainsi que la possible intervention des services de prévention, n'aboutissent souvent pas à une prévention effective du burn-out. C'est pour cette raison que les projets-pilotes sont importants en vue d'élaborer une approche du burn-out couronnée de succès.

- Il convient d'être attentif, dans ce cadre, aux différents types de mesures, qui relèvent toutes de la « prévention », mais qui diffèrent selon leur but : prévention primaire, prévention secondaire, prévention tertiaire, retour au travail et prévention des rechutes.

La prévention primaire vise à prévenir le burn-out et a pour objectif d'avoir des travailleurs motivés et enthousiastes, en équilibrant les exigences et ressources liées au travail.

La prévention secondaire concerne la détection des premiers symptômes de burn-out et la fourniture d'une assistance aux personnes en difficultés. Il s'agit souvent de plaintes relatives au stress, qui peuvent être un signe avant-coureur de burn-out. Une intervention rapide et efficace face aux premiers symptômes est nécessaire pour empêcher une aggravation de la situation.

La prévention tertiaire intervient alors que le burn-out a occasionné des dommages. Un traitement est nécessaire. Le travailleur n'est (d'ordinaire) plus au travail (congé de maladie). On tente d'accueillir la personne, de la stabiliser et de l'assister dans le rétablissement du juste équilibre dans son travail, ou dans un retour au travail.

Les partenaires sociaux souhaitent pouvoir lancer, dans le cadre de la mise en œuvre de l'AIP, un appel à projets-pilotes en matière de prévention primaire, et obtenir l'assurance qu'un budget sera mis à disposition pour ces projets-pilotes.

Les partenaires sociaux soulignent qu'au niveau institutionnel, différentes instances travaillent à des actions visant à éviter le burn-out et à y faire face. Ils souhaitent préciser que le cadre qu'ils proposent ci-après pour des projets-pilotes en matière de prévention du burn-out, est complémentaire aux projets-pilotes qui sont en cours de préparation au sein de Fedris et de l'INAMI et qui relèvent de la prévention secondaire et tertiaire.

Les partenaires sociaux attendent des autres initiatives qui seraient prises en vue de mettre en place des projets-pilotes en matière de prévention du burn-out, qu'elles recherchent la complémentarité par rapport aux initiatives déjà existantes.

Fedris élabore des actions concrètes dans le cadre de la prévention secondaire du burn-out. Ses travaux sont consacrés à la mise en place d'un projet-pilote² prenant en charge des mesures d'accompagnement préventives pour un groupe cible de travailleurs menacés de burn-out ou aux premiers stades du burn-out, en vue de les maintenir au travail ou de leur permettre de reprendre le travail.

Le projet-pilote de l'INAMI s'adresse à des travailleurs qui sont déjà absents du travail depuis un certain temps pour cause de burn-out, et s'inscrit donc dans le cadre de la prévention tertiaire du burn-out (réintégration professionnelle de travailleurs en incapacité de travail).

Les partenaires sociaux soulignent que les projets-pilotes en matière de prévention du burn-out qu'ils souhaitent soutenir s'inscrivent dans le cadre de l'approche qu'ils préconisent dans le cadre de la prévention primaire, à savoir éviter que les travailleurs ne soient absents pour cause de troubles psychosociaux en général et de burn-out en particulier.

B. Une approche opérationnelle mettant l'accent sur la prévention primaire

Les partenaires sociaux ont tenté de développer une approche opérationnelle adaptée au monde du travail qui tienne compte de différents aspects pour développer la prévention primaire et ainsi éviter l'apparition du burn-out, en encourageant des organisations du travail performantes et soutenables qui permettent de favoriser et de renforcer la motivation des travailleurs. Cette approche méthodologique vaut pour tout type de travail et quel que soit le niveau de qualification des travailleurs.

Les partenaires sociaux soulignent l'importance de travailler de manière très large, innovante et axée sur les résultats, selon le schéma annexé au présent avis.

² Le projet-pilote doit encore obtenir l'approbation finale du comité de gestion de Fedris, après quoi un arrêté royal devra être adopté. L'objectif est de démarrer au cours du deuxième trimestre 2018.

Ce schéma présente tout ce qui peut relever de cette approche. Il énumère ainsi les différentes phases sur lesquelles les projets-pilotes peuvent s'appuyer (découverte, soutien, préparation, développement, mise en œuvre, évaluation) et décrit les aspects de ces différentes phases de mise en œuvre des projets-pilotes (sensibilisation, formation, déclaration d'intention, culture de la confiance, expertise, projet de groupe, développement d'une approche déterminée, évaluation des objectifs, expériences, résultats, méthodes). Il y lie les possibles actions à mener et les résultats attendus dans le cadre des projets-pilotes.

L'approche préventive que préconisent les partenaires sociaux implique que les différents acteurs qui interagissent au niveau de l'entreprise (travailleurs, direction, organes de concertation, conseillers en prévention, ressources humaines, autres personnes pertinentes) y sont associés.

Les partenaires sociaux sont d'avis que, trop souvent, la phase de l'analyse s'éternise et ne permet pas ou ne permet que difficilement d'aboutir à un plan d'action. L'accent doit donc être mis sur une méthodologie axée sur les résultats, qui élabore des mesures de prévention dans la pratique, et qui soutient et accompagne dans cette approche les parties intéressées au niveau de l'entreprise.

Dans l'approche préventive, l'accent est mis sur une approche collective au niveau de l'entreprise. Il ne s'agit donc pas du coaching des travailleurs et/ou dirigeants. La mise en place de programmes de coaching en vue de changements dans l'organisation du travail peut cependant naturellement faire partie des actions proposées.

Il ne faut pas travailler sur tous les aspects possibles dans chaque entreprise. Il s'agit de réaliser un aperçu rapide et clair de la situation de l'entreprise, ce qui met en évidence concrètement les points problématiques et les points à améliorer. Il revient ensuite à l'entreprise et à ses organes de concertation (cascade légale) de décider sur quels points ils continuent de travailler.

Les projets-pilotes que les partenaires sociaux souhaitent mettre en place servent à tester cette approche large de la prévention primaire du burn-out dans un certain nombre d'entreprises.

Les partenaires sociaux entendent poursuivre ensuite la mise au point de cette approche, en fonction du déroulement de ces projets-pilotes et de l'évaluation qui en sera faite.

C. Le cadre proposé pour des projets-pilotes en matière de prévention primaire

1. Qui peut déposer une demande de projet-pilote ?

La demande de projet-pilote peut être déposée par l'entreprise ou les entreprises/l'institution ou les institutions dont le personnel est le groupe cible.

- Dans la demande, il faut mentionner qui interviendra en tant qu'accompagnateur ou organisation accompagnatrice du projet-pilote dans l'entreprise ;
- La commission paritaire ou une institution gérée paritairement peut déposer une demande conjointement avec l'entreprise ou les entreprises/l'institution ou les institutions dont le personnel est le groupe cible. Dans la demande, il faut mentionner qui interviendra en tant qu'accompagnateur ou organisation accompagnatrice du projet-pilote dans l'entreprise ;
- À côté des entreprises ou institutions individuelles, il est également possible pour un groupement d'entreprises ou d'institutions de déposer une demande.

Vu la source de financement pour ces projets (à savoir la cotisation en faveur des groupes à risques), les partenaires sociaux sont d'avis que seules les entreprises ressortissant à la loi relative aux CCT peuvent déposer des propositions de projets.

2. Quels projets ?

Les partenaires sociaux entendent soutenir des projets (à élaborer) s'inscrivant dans les grandes lignes qui ont été exposées à cet effet dans l'AIP et qui sont développées plus avant dans l'annexe du présent avis.

La demande de financement d'un projet-pilote se fait en remplissant le formulaire de demande, qui sera disponible au moyen d'un lien sur le site Internet du Conseil et sur le site Internet du SPF ETCS.

En ce qui concerne l'appréciation de la demande, ce sont les éléments et critères suivants qui s'appliquent :

- a. L'objectif du projet (à élaborer) doit être clairement exposé dans la demande, de sorte qu'il soit possible de vérifier si le projet s'inscrit dans les grandes lignes tracées à cet effet par l'accord interprofessionnel et dans l'approche large, innovante et axée sur les résultats que préconisent les partenaires sociaux dans le cadre de la prévention primaire du burn-out.

Il convient également d'indiquer dans ce cadre de quelle manière la réussite ou le progrès sera visé et mesuré (quels sont les indicateurs clés de performance qui sont utilisés à cette fin ?).

- b. Il faut décrire dans la demande les défis et/ou la problématique auxquels l'entreprise est confrontée, en indiquant les actions qui ont déjà été entreprises. L'indication des actions qui ont déjà été tentées est un plus. Les travailleurs en burn-out peuvent constituer le catalyseur d'un processus visant à aborder ou à améliorer la prévention primaire.
- c. Il doit ressortir de la demande qu'il y a un engagement de la part de la direction et (de la délégation) des travailleurs à se faire assister, à libérer le temps nécessaire, à examiner en détail les différents aspects (pertinents) et à mener les actions découlant du parcours d'accompagnement.

Lorsqu'il y a dans l'entreprise un comité pour la prévention et la protection au travail, il convient de joindre à la demande une déclaration du comité dont il ressort que celui-ci soutient le projet-pilote. À défaut de comité pour la prévention et la protection au travail, cette déclaration doit émaner de la délégation syndicale. Lorsque la demande est déposée par une PME sans comité pour la prévention et la protection au travail ni délégation syndicale, il convient d'y joindre une déclaration sur l'honneur de l'employeur dans laquelle il indique avoir consulté ses travailleurs à ce sujet.

- d. Il doit ressortir de la demande qu'il y a un engagement de la part de l'entreprise de réaliser le projet du début à la fin en impliquant les travailleurs, le département des ressources humaines, le service interne pour la prévention et la protection au travail, le service externe pour la prévention et la protection au travail, le conseiller en prévention-médecin du travail, le conseiller en prévention aspects psychosociaux, l'éventuelle ou les éventuelles personnes de confiance, l'éventuelle cellule sociale, les organes de concertation (conseil d'entreprise, délégation syndicale et comité pour la prévention et la protection au travail selon le système de la cascade), et d'autres personnes pertinentes.

- e. Il faut détailler, dans la demande, l'expertise et l'expérience de l'accompagnateur de projet (voir ci-après le point 4. a.), de sorte qu'il soit possible de juger si l'accompagnateur de projet dispose de l'expertise ou de l'expérience nécessaires à la lumière de l'approche large, innovante et axée sur les résultats que préconisent les partenaires sociaux dans le cadre de la prévention primaire du burn-out.
- f. L'entreprise doit être prête à collaborer à l'évaluation du projet-pilote par l'accompagnateur de projet. L'entreprise doit également accepter que les résultats de cette évaluation soient publiés dans le cadre du rapport d'évaluation de l'accompagnateur de projet.
- g. Il doit s'agir de la réalisation d'une nouvelle initiative au sein des entreprises concernant la prévention primaire du burn-out.
- h. Il doit s'agir de la réalisation d'un projet non encore subventionné concernant la prévention primaire du burn-out, de sorte que les mêmes frais ne bénéficient pas d'une double subvention.
- i. Dans le cadre de l'appréciation de la demande en vue d'un projet (à élaborer), il sera tenu compte de la répartition des différents projets approuvés au niveau des différents secteurs, des différentes régions et de la taille des entreprises.

L'entreprise ne doit pas joindre de proposition de budget à la demande. La commission accordera un certain nombre de jours d'accompagnement en fonction du projet (à élaborer) déposé.

3. Quel soutien ?

- En cas d'approbation de la demande, une indemnité forfaitaire est accordée par jour d'expertise (par exemple 800 euros) ou prestations équivalentes.
- Cette intervention implique qu'il est possible d'accorder 8.000 euros (hors TVA) par projet-pilote. Cela représente un équivalent de 10 jours d'accompagnement de projet.
- Il n'y a pas d'intervention dans les frais structurels d'un projet déterminé, ni dans l'intervention de services externes de prévention dans le cadre de leur mission légale d'assister les employeurs en matière de risques psychosociaux.

- Le budget est attribué et payé à l'entreprise. Le demandeur doit fournir la preuve de la mobilisation, dans l'entreprise, d'un certain nombre de moyens pour des actions (conformément au schéma annexé au présent avis), en mentionnant le temps qui y a été consacré.

- Une avance de 50 % est octroyée et payée au moment du lancement du projet-pilote. Le solde est payé à l'achèvement de la phase d'évaluation par l'accompagnateur de projet (voir ci-après le point 4. b.) et, le cas échéant, par l'expert (voir le point 5.c.). Le paiement du solde ne dépend pas du résultat obtenu. Il s'agit en effet d'une indemnité pour la mobilisation des moyens conformément au schéma (annexe du présent avis), comme prévu lors du lancement du projet-pilote.

- L'entreprise est responsable du paiement des différentes parties qui sont associées au projet-pilote.

4. Qui peut intervenir en tant qu'accompagnateur de projet ?

a. Expertise et expérience exigées

L'accompagnateur de projet doit disposer d'une expertise et d'une expérience démontrables concernant plusieurs des aspects suivants :

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

L'expertise et l'expérience demandées doivent être présentes dans le chef de l'accompagnateur de projet ou au sein de l'organisation accompagnatrice. Elles peuvent être présentes par le biais d'une collaboration avec des partenaires externes dans le cadre d'un partenariat durable.

L'accompagnateur de projet ou l'organisation accompagnatrice doit démontrer qu'il ou elle peut mener une approche cohérente et intégrée. Plus précisément, il ou elle doit démontrer, au moyen de références, qu'il ou elle a mis en œuvre dans la pratique une approche pluridisciplinaire concernant les aspects précités.

Par ailleurs, l'accompagnateur de projet ou l'organisation accompagnatrice doit disposer d'une connaissance et d'une expérience approfondies de la concertation sociale au niveau de l'entreprise.

L'accompagnateur de projet ou l'organisation accompagnatrice doit disposer d'au moins trois années d'expérience concernant l'expertise demandée.

L'appréciation de l'expertise et de l'expérience demandées dans le chef de l'accompagnateur de projet ou de l'organisation accompagnatrice fait partie intégrante de l'appréciation de la demande de projet.

b. Rôle de l'accompagnateur de projet

L'objectif des projets-pilotes est d'élaborer des mesures de prévention dans la pratique, et de soutenir et d'accompagner dans cette approche les parties intéressées au niveau de l'entreprise.

L'accompagnateur de projet ou l'organisation accompagnatrice assume le rôle de fournir des conseils experts, une assistance, une vue d'ensemble et un accompagnement de parcours.

L'accompagnateur de projet ou l'organisation accompagnatrice aidera l'entreprise à analyser la situation dans l'entreprise en fonction des différents aspects sur lesquels il est possible de travailler en termes de prévention primaire dans les entreprises.

À côté d'une analyse de la situation dans l'entreprise, l'accompagnateur de projet ou l'organisation accompagnatrice engage des processus dans le cadre desquels des actions concrètes de prévention primaire sont entamées ou mises en œuvre.

L'accompagnement des projets-pilotes par l'accompagnateur de projet ou l'organisation accompagnatrice se limite à la prévention primaire. Il ne s'agit donc pas de l'accompagnement de travailleurs qui sont victimes de burn-out ou risquent d'en être victimes, ni de leur réintégration. L'orientation ou des conseils et des informations sur les possibilités en matière de prévention secondaire et tertiaire peuvent toutefois faire partie de la prévention primaire.

L'accompagnateur de projet ou l'organisation accompagnatrice doit associer à son approche les différents acteurs impliqués dans la politique de prévention au niveau de l'entreprise. Il s'agit concrètement de la collaboration avec :

- L'employeur et les (représentants des) travailleurs ;
- Le département des ressources humaines ;
- Le service interne pour la prévention et la protection au travail ;
- Le service externe pour la prévention et la protection au travail ;
- Le conseiller en prévention-médecin du travail ;
- Le conseiller en prévention aspects psychosociaux ;
- L'éventuelle ou les éventuelles personnes de confiance ;
- L'éventuelle cellule sociale ;
- Le conseil d'entreprise, la délégation syndicale, le comité pour la prévention et la protection au travail (cascade légale) ; et
- D'autres personnes, départements ou organisations pertinents.

En ce qui concerne la situation spécifique des PME, les partenaires sociaux attendent que l'accompagnateur de projet élabore une approche pragmatique, à la mesure de l'environnement d'une PME, et accordant une attention particulière au dialogue social spécifique dans l'entreprise accompagnée.

L'accompagnateur de projet ou l'organisation accompagnatrice doit s'abstenir d'exécuter lui-même ou elle-même des actions ou des obligations (légales) qui incombent aux entreprises et/ou d'assumer les tâches légales des conseillers en prévention (médecin du travail, conseiller en prévention aspects psychosociaux).

L'accompagnateur de projet ou l'organisation accompagnatrice assure la rédaction d'un rapport à la fin du projet-pilote ou au plus tard après une année, concernant le déroulement et les résultats du projet dans l'entreprise concernée. Ce rapport comprend :

- Une brève description de l'organisation accompagnatrice ;
- Une brève description de l'entreprise (secteur, âge, taille, situation, activité)/du demandeur ;
- Une description de la problématique ;

- Une description de la situation de départ (« mesure de référence ») ;
- Une description des mesures prises dans le cadre du projet-pilote, au moyen d'une ligne du temps ;
- Une description des actions et de leur degré de mise en œuvre ;
- Une description des résultats atteints (« situation post projet ») ;
- Une description de l'ancrage du projet-pilote dans l'entreprise ;
- Une description des facteurs critiques de réussite et d'échec. Il convient de préciser dans ce cadre la méthode d'évaluation utilisée et les indicateurs clés de performance ; et
- Des propositions de recommandations possibles.

Le rapport d'évaluation est concis, clair et aussi concret que possible.

L'accompagnateur de projet communique son rapport à la commission qui est instituée au sein du Conseil national du Travail (voir ci-après le point 5).

Il est demandé à l'accompagnateur de projet ou à l'organisation accompagnatrice de s'engager à participer à la réflexion et à collaborer avec les partenaires sociaux aux niveaux de l'entreprise, sectoriel et interprofessionnel, afin de mettre au point et/ou d'affiner une approche globale.

Cet engagement est non-exhaustif, mais implique certainement que l'accompagnateur de projet ou l'organisation accompagnatrice participe à une journée semestrielle de suivi avec l'ensemble des accompagnateurs ou organisations accompagnatrices concernés, journée organisée par la commission, ainsi qu'à un événement de clôture organisé par la commission après que tous les projets-pilotes auront été menés à terme.

L'accompagnateur de projet ou l'organisation accompagnatrice n'obtient pas de « reconnaissance » du fait de ces activités. Leur désignation concerne uniquement le projet concret pour lequel ils sont engagés et ils ne peuvent pas créer de valeur ajoutée publicitaire sur la base de leurs activités en tant qu'accompagnateurs de projets dans le cadre des projets-pilotes.

5. Gestion

L'objectif est que la procédure de demande d'une intervention financière pour des projets-pilotes en matière de prévention primaire du burn-out soit facile d'accès pour les entreprises qui souhaitent y avoir recours.

a. Gestion administrative

Un système de gestion administrative des projets sera élaboré en concertation avec l'administration (SPF ETCS).

b. Une commission (gestion paritaire) au sein du Conseil national du Travail

Les partenaires sociaux instituent, au sein du Conseil national du Travail, une commission qui :

- approuve ou rejette les demandes sur la base des critères énumérés aux points 2. et 4. ;
- élabore, en concertation avec l'administration, un système de gestion administrative des projets ;
- assure le suivi périodique des projets en cours et, le cas échéant, l'ajustement de la méthodologie de projet. La commission se réunit mensuellement à cet effet ;
- formule d'éventuelles propositions politiques sur la base de l'analyse finale des experts (voir ci-après le point c.).

Cette commission rend un avis sur les demandes de projets-pilotes en matière de prévention primaire aux autorités compétentes qui octroient l'intervention financière.

c. Experts

La commission du Conseil national du Travail se fait assister par un certain nombre d'experts pour :

- le premier examen des demandes : les experts formulent un avis à l'intention de la commission sur l'approbation ou non de la demande. Ils se basent à cet effet sur les critères relatifs au type de projet qui est visé (voir les points 2. et 4.) ;

- la rédaction périodique d'un rapport de synthèse intégrant les rapports des différents accompagnateurs de projets. L'ensemble des accompagnateurs de projets se réunissent tous les six mois et une dernière fois à la fin du projet pour un examen collectif par les pairs ;
- le contrôle du rapport final des accompagnateurs de projets auprès d'un certain nombre d'entreprises (échantillon) ;
- l'analyse des résultats des projets sur la base des rapports des accompagnateurs de projets ;
- le rassemblement des résultats des projets dans une publication scientifique.

Ces experts doivent être indépendants, et disposer de l'expertise précitée (voir les accompagnateurs de projets).

Ils sont désignés par les partenaires sociaux et bénéficient donc du soutien des deux bancs.

Lorsqu'une organisation ou un collaborateur d'une organisation assiste la commission du Conseil en tant qu'expert, la même organisation ne peut pas soumettre de projet-pilote à l'appréciation de la commission au cours du même cycle d'appréciation.

En ce qui concerne l'indemnisation de ces experts, les partenaires sociaux demandent qu'un marché public soit passé, en vue de rendre possible l'évaluation des projets-pilotes.

D. Mesures à prendre

1. Cadre réglementaire

Les partenaires sociaux demandent de prévoir un cadre légal et un arrêté royal d'exécution pour les projets-pilotes en matière de prévention primaire.

L'objectif est que le Conseil assure un suivi des projets-pilotes afin de pouvoir se faire une idée des éventuels obstacles que présente la réglementation pour la réalisation de projets en matière de prévention primaire. Si le Conseil le juge indiqué, il pourra donner aux autorités un signal à ce sujet.

Par ailleurs, l'analyse des résultats des projets-pilotes est essentielle, car elle permettra au Conseil d'en tirer des leçons et d'éventuellement proposer des mesures concrètes d'une portée générale et des adaptations de la réglementation.

2. Annonce du cadre pour les projets-pilotes

L'annonce de l'appel à projets ainsi que toutes les informations relatives à l'appel à projets sont publiées, au moyen d'un lien, sur le site Internet du Conseil et sur le site Internet du SPF ETCS.

Les partenaires sociaux prendront les dispositions nécessaires pour faire connaître à leurs membres l'appel à projets-pilotes en matière de prévention du burn-out.

3. Financement

Les partenaires sociaux demandent que le solde non utilisé des cotisations de 0,10 % groupes à risques soit réaffecté aux partenaires sociaux en vue du financement des projets-pilotes en matière de prévention primaire.

Dans ce cadre, il faut également tenir compte du fait qu'il faut prévoir non seulement un budget pour l'accompagnement des projets-pilotes par les accompagnateurs de projets, mais aussi pour la gestion de ces projets-pilotes par le Secrétariat du Conseil (par exemple l'indemnisation des experts qui assistent la commission, voir le point 5.) et pour les frais de fonctionnement de la commission du Conseil national du Travail.

4. Calendrier

Les partenaires sociaux demandent que le cadre légal pour les projets-pilotes soit élaboré rapidement et que les moyens financiers pour les projets-pilotes soient libérés de telle sorte que les demandes de projets-pilotes puissent être déposées à partir du 1^{er} juin 2018 et jusqu'au 31 juillet 2018 inclus.

Cette période de deux mois permet de mieux évaluer le choix entre les différentes demandes de projets et la répartition des projets-pilotes (en fonction des secteurs, des régions et de la taille des entreprises).

Les partenaires sociaux s'engagent à prendre une décision sur les demandes dans un délai raisonnable (objectif : deux mois après la date limite de dépôt des demandes).

5. Considération finale

Les partenaires sociaux rappellent finalement que le volet de l'AIP 2017-2018 relatif au burn-out forme un tout indivisible avec le volet relatif à une organisation du travail tournée vers l'avenir, et ils demandent de prendre également les initiatives légales nécessaires pour ce dernier volet.

Approche possible des projets en matière de prévention primaire

PHASE	DESCRIPTION	ACTIONS POSSIBLES	RÉSULTAT ESCOMPTÉ
DÉCOUVERTE	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisation • Pédagogie • Formation 	<ul style="list-style-type: none"> • Communication d'informations (brochure à élaborer / site Internet) • Session d'information • Formation personnes-clés (dirigeants, RH, PPT, comité...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Connaissance de base de la problématique, facteurs sous-jacents, cohésion, pistes de solutions
SOUTIEN	<ul style="list-style-type: none"> • Déclaration d'intention positive • Culture de confiance / respect 	<ul style="list-style-type: none"> • Rédaction et publication déclaration d'intention • Mise en place de la méthodologie « trust » • Culture d'entreprise, valeurs de et dans l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> • Soutien suffisant pour parler de manière ouverte de et travailler à la situation de travail, leviers et tenir compte des aspects / caractéristiques individuel(le)s
PRÉPARATION	<ul style="list-style-type: none"> • Taskforce • Groupe de projet • Plusieurs équipes (selon thème) 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse des risques • Instantané de l'entreprise pour les différents aspects du schéma • Développement de la vision • Formulation de l'objectif 	<ul style="list-style-type: none"> • Cartographie des éléments positifs de la politique de l'entreprise et des points problématiques / à améliorer • Description générale des points d'action (objectifs)
DÉVELOPPEMENT	<ul style="list-style-type: none"> • Développement de : politique / actions / programme / formation/... sur les différents sous-thèmes Assurer la cohésion 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation du travail et processus • Gestion des compétences • Gestion des talents • Autonomie • Conditions de vie au travail • Relations de travail • Conditions de travail • Santé • Développement du leadership 	<ul style="list-style-type: none"> • Pour les différents éléments : décrire clairement but, méthodologie(s), ressources, formation éventuelle, responsabilités, calendrier, etc.
MISE EN ŒUVRE	<ul style="list-style-type: none"> • Application de l'approche définie dans la phase de développement 	<ul style="list-style-type: none"> • En fonction du thème • Suivi rapide par la taskforce, personnes-clés, dirigeants 	<ul style="list-style-type: none"> • Impact positif sur le climat de travail, l'enthousiasme, les absences, les plaintes

PHASE	DESCRIPTION	ACTIONS POSSIBLES	RÉSULTAT ESCOMPTÉ
		<ul style="list-style-type: none"> Ajustement, concertation en cas de problèmes / points problématiques Monitoring 	
ÉVALUATION	<ul style="list-style-type: none"> Évaluation des objectifs, expériences, résultats, méthodologies... 	<ul style="list-style-type: none"> Discussion au sein de la taskforce et à d'autres niveaux de concertation pertinents 	<ul style="list-style-type: none"> Rapport comprenant résumé actions, résultats, points problématiques, facteurs de réussite
AJUSTEMENT			
	Prévention primaire (prévenir les absences, chercher à avoir des travailleurs enthousiastes et des organisations performantes)	Prévention secondaire (signalement problèmes, équilibre absences/travail)	Prévention tertiaire (burn-out, autres plaintes d'ordre psychologique)
CARACTÉRISTIQUES / ASPECTS INDIVIDUEL(LE)S			
Compétences : connaissances et aptitudes	Gestion des compétences, employabilité	1b. Session de consultation « en relation avec le travail »	3. Phase de réactivation : coach du travail, évaluation, analyse des talents 5. Consolidation : développement personnel
Talents	Gestion des talents (reconnaissance, développement, épanouissement)		
Personnalité/attitude	Culture de l'entreprise		
Aspirations	Développement personnel, gestion de carrière		
Valeurs	Travailler sur les valeurs de la personne / de l'organisation		
Santé sur le plan mental	Bien-être au travail, résilience, ressources personnelles	1a. Session kit de démarrage	1. Phase de relaxation : stabilisation, ventilation 2. Rétablissement de l'énergie, ressources personnelles 5. Consolidation : ressources personnelles
Santé sur le plan physique	Bien-être au travail, WHP : promotion de la santé		

PHASE	DESCRIPTION	ACTIONS POSSIBLES	RÉSULTAT ESCOMPTÉ
SITUATION DE TRAVAIL			
Organisation du travail : structure verticale	Projet intégré d'organisation et de processus	1b. Session de consultation « en relation avec le travail » 2. Réunion pluridisciplinaire (facultative)	
Processus organisationnels : 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, accompagnement de la carrière, intrapreneuriat, extrapreneuriat		3. Phase de réactivation : phase exploratoire, contact employeur 4. Phase de retour 5. Consolidation : suivi, coaching
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		
LEVIERS			
Vision et stratégie	Organisation du travail innovante		
Leadership	Développement du leadership, leadership serviteur		
Confiance	« Speed of trust »		
Respect	Travailler au respect : respect de soi, rapports avec autrui, respect des compétences		

