



Brain-be 2.0

Belgian Research Action through Interdisciplinary Networks

POLICY BRIEF

Policy Brief n° 1

Re-BORn – REtour au Travail Après un BurnOut au sein des Services Publics Fédéraux Belges

Les taux d'épuisement professionnel sont en hausse en Belgique, y compris au sein de l'administration publique fédérale, où les troubles liés au stress représentent plus de 40 % de l'ensemble des jours de congé maladie. Pour relever ce défi, le projet RE-Born a développé et testé un outil d'intervention et un outil de suivi, fondés sur des données probantes et adaptés à l'administration fédérale. Cette initiative vise à prévenir l'absentéisme chez les fonctionnaires fédéraux présentant des signes (précoces) d'épuisement professionnel grâce au « Federal Administration Burnout Treatment Program » (FA-BOTP ; prévention secondaire) et à favoriser une réintégration réussie après un épuisement professionnel grâce au « Federal Administration Burnout Reintegration Monitor » (FA-BRM ; prévention tertiaire).

Contexte et question(s) de recherche

En 2023, l'absentéisme chez les fonctionnaires fédéraux a atteint son plus haut niveau depuis 2019 (6,7 %), tandis que le nombre d'absences de longue durée (c'est-à-dire celles de 30 jours ou plus) a augmenté de 23,7 % en cinq ans. Les troubles psychologiques liés au stress, notamment le burnout, restent la principale cause d'absentéisme, représentant 43,7 % de l'ensemble des jours de congé maladie en 2024. Le burnout affecte non seulement les employés à titre individuel, mais aussi les organisations, générant des coûts importants en raison de l'absentéisme prolongé, du risque de rechute, de la perte de talents, de la baisse de productivité et de la détérioration du climat de travail général. Il est donc essentiel de mettre en place des politiques de prévention efficaces. Si la prévention est cruciale, les approches traditionnelles se sont principalement concentrées sur la prévention primaire, laissant la prévention secondaire et tertiaire sous-développée. La prévention secondaire cible les employés présentant les premiers signes d'épuisement professionnel afin d'éviter une aggravation et une prolongation de l'absence, tandis que la prévention tertiaire soutient la réintégration après l'épuisement professionnel et réduit le risque de rechute.

Le **projet RE-BORn (REturn to work after Burn-Out)** se concentre sur la prévention secondaire et tertiaire grâce à un outil d'intervention et de suivi fondé sur des données probantes, adapté aux besoins des agents fédéraux. L'objectif général est de réduire l'absentéisme lié à l'épuisement professionnel et d'améliorer la qualité de la réintégration après une absence de longue durée due à l'épuisement professionnel. Le projet Re-BORn poursuivait trois objectifs de recherche spécifiques :

- Tout d'abord, RE-BORn a répertorié les interventions existantes en matière de prévention secondaire et tertiaire, tant dans la littérature scientifique (*approche top-down*) que parmi celles actuellement proposées aux fonctionnaires fédéraux (*approche bottom-up*), et a évalué dans quelle mesure les employés ayant des antécédents d'épuisement professionnel avaient recours à ces initiatives.
- Ensuite, RE-BORn a adapté le « Burnout Treatment Program » (BOTP) de l'Agence Fédérale des Risques Professionnels (Fedris), initialement conçu pour les secteurs de la santé et de la banque, afin de créer le FA-BOTP. LE FA-BOTP vise à soutenir un groupe plus large de fonctionnaires fédéraux présentant des symptômes de burnout et à prévenir l'absentéisme. L'efficacité du FA-BOTP a été évaluée, ainsi que les possibilités d'optimisation au sein de l'administration publique fédérale belge.

- Troisièmement, RE-BOrn a adapté un outil existant, le « Burnout Reintegration Monitor » (BRM), initialement conçu pour les employés du secteur privé, aux fonctionnaires fédéraux ayant des antécédents de burnout, devenant le FA-BRM, afin de mesurer et de surveiller la qualité de la réintégration. Cela comprenait l'identification des facteurs clés au sein du FA-BRM qui contribuent à une réintégration réussie dans le contexte fédéral.

Principaux résultats

La **revue de la littérature** (*top-down*) a montré une nette prédominance des études sur la prévention secondaire, tandis que la prévention tertiaire reste largement négligée. Bien que les interventions combinent généralement des composantes individuelles (par exemple, l'amélioration des compétences personnelles, le soutien en matière de santé mentale) et des composantes organisationnelles (par exemple, l'organisation du travail, les politiques organisationnelles, les relations interpersonnelles), la terminologie utilisée pour décrire ces approches est très incohérente. Des manquements importants sont apparus dans la littérature, en particulier le manque de recherches sur les parcours de traitement liés au stress et l'attention limitée accordée aux stratégies organisationnelles. La grande hétérogénéité des résultats, des outils et des rapports méthodologiques entrave encore davantage la comparaison et la synthèse entre les études. L'**exercice de cartographie** (*bottom-up*) a montré qu'au sein de l'administration publique fédérale, il existe un nombre à peu près égal d'initiatives de prévention primaire, secondaire et tertiaire à la disposition des fonctionnaires. Le « *soutien d'un médecin du travail via un service externe ou Empreva* » était l'intervention la plus utilisée (15 %), suivie du « *remboursement des consultations psychologiques par BOSA* » (8 %). Il est frappant de constater que 61 % des fonctionnaires fédéraux interrogés, ayant des antécédents d'épuisement professionnel, n'ont utilisé aucune des interventions proposées. Par conséquent, la promotion active des interventions disponibles au sein de l'administration publique fédérale et la garantie de la confidentialité aux fonctionnaires pourraient accroître la sensibilisation, la confiance et l'adhésion à ces initiatives.

À la suite de focus groupes, le programme BOTP de Fedris a été adapté pour les fonctionnaires fédéraux. Le **Federal Administration-BurnOut Treatment Program (FA-BOTP)** comprenait quatre phases. La phase 1 comprenait l'inscription et la sélection initiale. Les participants à risque de burnout étaient orientés vers un thérapeute certifié pour un diagnostic plus approfondi. Ceux qui ne répondaient pas aux critères d'inclusion étaient orientés vers des services internes (Empreva, Lumen, Talent+) ou des professionnels externes (psychologues) pour un suivi. La phase 2 comprenait jusqu'à deux séances axées sur l'évaluation clinique du burnout. Des outils d'évaluation professionnelle et d'auto-évaluation, à savoir le « Burnout Assessment Tool » (BAT) et la « Depression, Anxiety and Stress Scale » (DASS-21), ont été utilisés pour mieux comprendre la tension psychologique et le niveau de stress des participants. Le programme (phase 3) comprenait jusqu'à dix séances conçues pour aborder différents aspects du stress et de la récupération. Les participants pouvaient se rendre à des séances « clinique du travail » qui leur permettait notamment de mieux comprendre l'équilibre entre les exigences professionnelles et les ressources disponibles. Ils pouvaient recevoir des séances « starter kit » incluant une sensibilisation aux stratégies de gestion du stress, aux habitudes de vie saines et la régulation de l'énergie. Des séances individuelles, basées sur une approche cognitive-émotionnelle et/ou psycho-corporelle, étaient proposées. Des séances d'évaluation et de réorientation étaient également offertes, permettant aux participants de faire le point sur leurs progrès et d'explorer les ajustements professionnels possibles pour favoriser leur bien-être à long terme. Au cours de la phase finale (phase 4), le thérapeute rédigeait un rapport complet résumant l'ensemble du processus. De leur côté, les participants étaient invités à réfléchir à leurs progrès et à les évaluer, afin de s'assurer que les résultats étaient clairement compris et intégrés dans leur contexte professionnel et personnel futur. Les participants se sont généralement déclarés très satisfaits du FA-BOTP, qui s'est également révélé efficace : les symptômes d'épuisement professionnel, le stress et la dépression ont diminué, tandis que le bien-être perçu (général et professionnel) s'est amélioré. Les attentes liées au travail sont devenues plus réalistes et l'appréciation du travail a augmenté après le FA-BOTP, même si les tâches liées au travail sont restées difficiles. Pour une mise en œuvre réussie du FA-BOTP au sein de l'administration publique fédérale, les experts (utilisant la méthode Delphi) ont recommandé plusieurs mesures, notamment un plan de communication clair, une formation des cadres sur le bien-être au travail et diverses initiatives de suivi (telles que le lancement de « communautés de pratique »).

Sur la base d'entretiens et d'enquêtes, le **Federal Administration Burnout Reintegration Monitor (FA-BRM)** a été développé pour mesurer la qualité du retour au travail après un burnout et pour sensibiliser aux facteurs qui favorisent

ou entravent la réintégration dans le contexte fédéral. Les facteurs généraux de l'outil BRM initial ont été complétés par des facteurs supplémentaires pertinents pour les services publics fédéraux. Les facteurs généraux étaient *l'autonomie au travail, la charge de travail, le soutien du supérieur hiérarchique, la résilience et le perfectionnisme (ambition vs inquiétudes)*. Les facteurs supplémentaires étaient *l'adéquation entre la personne et l'organisation, l'adéquation entre les exigences et les capacités, les conflits liés aux tâches, les comportements négatifs des autres, la capacité à s'adapter aux procédures, le sens du travail et la charge émotionnelle*. L'autonomie au travail, l'adéquation entre la personne et l'organisation, le sens du travail et une faible charge émotionnelle étaient les facteurs les plus fortement et positivement associés à une réintégration réussie après un burnout. Les interactions négatives sur le lieu de travail et une charge de travail élevée réduisaient la qualité de la réintégration. Les forces personnelles telles que la résilience individuelle et la « recherche de la perfection » ont également contribué positivement à une réintégration de haute qualité.

Sur la base de ces conclusions, un outil de suivi électronique a été développé pour l'administration publique fédérale, disponible en néerlandais et en français. L'outil FA-BRM est librement accessible aux fonctionnaires fédéraux, mesure la qualité globale de leur réintégration, évalue divers facteurs d'influence généraux et spécifiques (cf. supra), fournit un retour d'information sur ces résultats, invite à des évaluations de suivi (à 3 et 6 mois), contribuant ainsi aux politiques de bien-être au niveau organisationnel. Les données restent confidentielles pour les participants et ne sont pas partagées avec d'autres personnes.

Conclusion et recommandations

Les programmes FA-BOTP et FA-BRM se sont révélés être des initiatives basées sur des preuves, solides, efficaces et fiables pour lutter contre le burnout (cf. supra), mais leur succès dépend également de leur intégration structurelle au sein de l'organisation. Nous recommandons donc :

- *D'investir dans des programmes de prévention du burnout fondés sur des preuves* : aborder non seulement la prévention primaire, mais aussi la prévention secondaire et tertiaire pour les employés présentant des symptômes ou revenant après un burnout. Utiliser des interventions scientifiquement validées et adaptées à l'organisation, telles que le FA-BOTP et le FA-BRM.
- *Intégrer ces programmes de manière structurelle dans les politiques organisationnelles* : faire de la prévention secondaire et tertiaire du burnout un élément central de la politique fédérale en matière de bien-être. Développer le FA-BOTP et garantir un nombre suffisant de professionnels certifiés. Utiliser systématiquement le FA-BRM pour contrôler la qualité de la réintégration et détecter précocement les risques de rechute.
- *Continuité et budget* : prévoir des mesures structurelles et des ressources pour mettre en œuvre ces programmes et outils fondés sur des données probantes de manière durable au sein de l'administration fédérale.
- *Sensibilisation et formation* : proposer des formations aux cadres sur le stress, le burnout et la prévention des troubles liés au stress.
- *Information et communication* : assurer une vue d'ensemble claire de toutes les initiatives de prévention du burnout au sein de l'administration fédérale (« Bouton Rouge »), mettre en place des points de contact uniques (SPOCs) et communiquer largement et clairement sur les initiatives disponibles pour les employés.
- *Sécurité et confidentialité* : créer un environnement sûr pour la participation à ces programmes et garantir la confidentialité des participants.
- *Environnement de travail* : mettre l'accent sur l'autonomie professionnelle et le travail valorisant. Veiller à ce que la charge de travail soit raisonnable, réduire la tension émotionnelle et minimiser le risque de conflits liés au travail.

En savoir plus

Rooman, C., Lehaen, C., Braeckman, L., Hansez, I. & Derous, E. (2025). RE-BOrn: Return to Work after Burn-Out. Final Report. Brussels: Belgian Science Policy Office – 61 p. (BRAIN-be 2.0).

Information

Prof. Eva Deraus
VoPP – Universiteit Gent
Eva.Deraus@ugent.be

Prof. Isabelle Hansez
Université de Liège
ihansez@uliege.be

Prof. Lutgart Braeckman
Universiteit Gent
Lutgart.Braeckman@ugent.be

MSc Cloé Lehaen
Université de Liège
Cloe.Lehaen@uliege.be

Dr. Claudia Rooman
VoPP – Universiteit Gent
Claudia.Rooman@ugent.be