

Story Book

Travailler à ses facultés mentales

1. Genèse et contexte de la mise en place du projet

En tant que 5^{ème} plus grand secteur d'emploi flamand, la construction représente un important secteur. Ce secteur n'est pas seulement grand mais aussi divers, tant sur le plan du type d'entreprises que sur celui des profils des collaborateurs. Le pourcentage de collaborateurs confrontés au stress professionnel ainsi que le pourcentage de collaborateurs devant faire face à des situations aigues croît aussi au sein de ce secteur. De plus, la distance entre le secteur de la construction et le thème du bien-être est longue. Un secteur 'dur' face à un thème 'soft'... Sur la base de ce constat, Alert! Formations et Constructiv Flandre orientale ont décidé de retrousser leurs manches et de joindre leurs expertises.

Au travers du projet pilote, de bonnes pratiques sont développées pour contribuer à un changement culturel accessible à tous. Ces bonnes pratiques sont rassemblées dans un catalogue à partir duquel les entreprises peuvent donner forme à un trajet sur mesure. Dans ce catalogue se trouvent des actions à différents niveaux d'intervention : prise de conscience, développement des connaissances, gestion, prise en charge et accompagnement. En outre, le catalogue prévoit également une adaptation aux différents groupes cibles au sein du secteur de la construction : ouvriers, middle management et chefs d'entreprise.

Après une phase de développement, le projet pilote 'Travailler à ses facultés mentales' offre la possibilité à dix entreprises de Flandre orientale actives dans le secteur de la construction de mettre sur pied gratuitement un trajet test.

2. Objectifs du projet (en précisant les niveaux de prévention, le public cible et les catégories professionnelles visées)

« Travailler à ses facultés mentales » développe et propose un trajet complet à la mesure de chaque entreprise. Grâce à ce trajet complet, un changement culturel est initié dans lequel le bien-être psychique des collaborateurs devient partie intégrante de la culture de sécurité existante.

Ce changement culturel signifie que:

- le bien-être psychique de chaque type de collaborateur est pris en compte dans la politique de prévention des entreprises de la construction;
- dirigeants d'entreprise et collaborateurs sont attentifs à leur bien-être psychique;
- le bien-être psychique peut être abordé ouvertement dans le secteur de la construction.

L'objectif ultime est de faire en sorte que les collaborateurs qui souffrent d'une affection psychique liée au travail (puissent rester) restent aussi (plus longtemps) au travail dans un secteur dur.

Le projet se concentre sur :

- Niveaux de prévention
 - o Prévention primaire
 - o Prévention secondaire
 - o Prévention tertiaire
- Groupes-cibles : employeurs, spécifiquement actifs dans le secteur de la construction
 - o Aussi bien les individus et les équipes que les entreprises dans leur ensemble
 - o Ouvriers et employés, avec un focus important sur les ouvriers
- Catégories professionnelles visées
 - o Ouvriers
 - o Employés
 - o Indépendants

3. Résultats concrets atteints (en indiquant de plus les références scientifiques si existantes d'une part, et les indicateurs principaux utilisés pour suivre les réalisations du projet d'autre part)

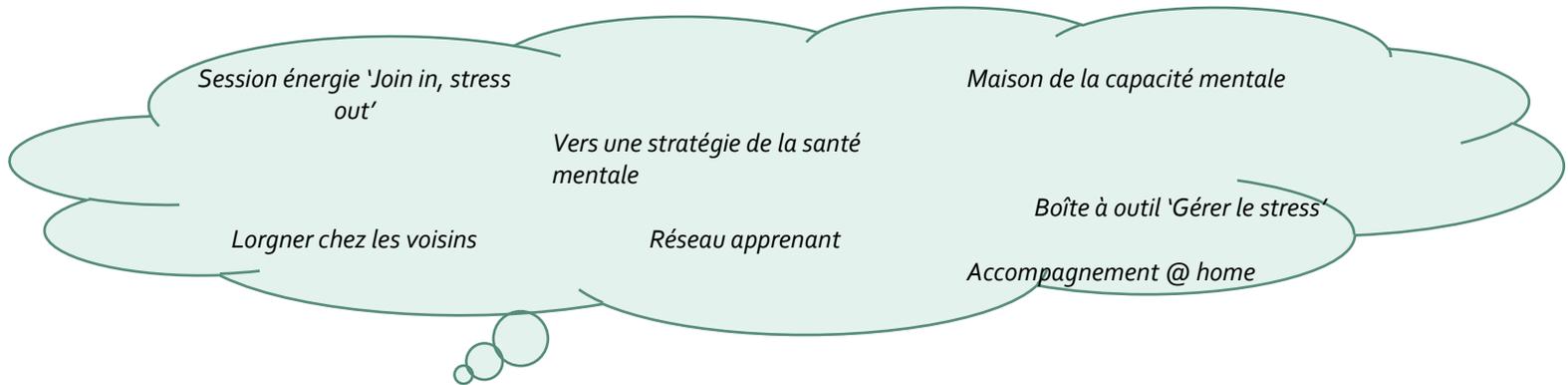
Les résultats peuvent être présentés sous deux angles différents, à savoir celui des développements qui ont été réalisés et celui des trajets qui ont été mis sur pied.

3.1. Développements

Lors du projet, de nombreux développements ont été réalisés, afin de pouvoir proposer une offre diverse et couvrant les besoins d'une diversité d'entreprises de la construction. Ces développements se situent au sein de différent(e)s...

Stratégies	Groupes-cibles	Méthodologies
Prise de conscience	Ouvriers	Formation
Développement des connaissances	Middle management	Accompagnement
Gestion d'entreprise	Dirigeants d'entreprise	
Prise en charge et accompagnement		

Un aperçu des actions qui ont été développées est disponible sur www.bouwenaanmentaalvermogen.be. Ce nuage de mots donne déjà une première impression...



3.2. Trajets

Pendant la phase d'implémentation du projet, 10 entreprises de la construction ont pu mettre sur pied gratuitement un trajet. Au sein de ces trajets, des actions ont été déployées afin d'améliorer la santé mentale des collaborateurs. Ces 10 entreprises ont été contactées de différentes manières. D'une part, certaines ont été interpellées directement par Constructiv Flandre orientale (4), d'autre part, d'autres entreprises ont pris elles-mêmes l'initiative après avoir reçu des informations sur le projet (par exemple via une newsletter) (5). Etant donné la difficulté d'atteindre les entrepreneurs eux-mêmes, les responsables de la Confédération de la construction de Flandre orientale ont lancé une action grâce à laquelle plusieurs entrepreneurs ont pu être contactés ensemble (1).

➔ Voir tableau ci-dessous

	Jan De Nul, département civil	P. Nijs	Willy Naessens Bâtiments industriels	IBS	ICS	Wycor	GLK	Construc- tion générale Pieters	Danilith - Delmulle	Fédération de la construction Flandre orientale
Actions	1	3	6	4	1	1	3	2	1	1
Nb. de collabo- rateurs atteints	35	26	+ - 130	100	2	30	33	3		18
% atteint sur le total du groupe-cible	10% Employés	100% Ouvriers Employés Dirigeants	100% (ouvriers) Ouvriers Employés Dirigeants	100% (ouvriers) Ouvriers	20 % Employés	15% Ouvriers	100% Ouvriers	43% Ouvriers Dirigeants	Encore à déterminer	/ Employés Dirigeants
Prise de conscience	Etre le chef de sa boîte mails (2x)	Sache ce que tu manges	Join in, stress out Maison de la capacité mentale Nourriture équilibrée	Faire face à des clients difficiles Join in, stress out			Boîte à outils 'gérer le stress' Maison de la capacité mentale (2x)	Session sur mesure Etre le chef de sa boîte mails	Le démarrage a lieu en janvier et doit encore être défini (entretien préliminaire le 10/12/2019, propositions soumises au CPPT et au CEO). Après ce lancement (au sein du projet), des actions seront encore mises en œuvre.	Faire face à des clients difficiles
Développe- ment des connaissances		Premiers secours en cas de stress (2x) Fonctionner avec d'autres	Reconnaître la surtension et le burn-out Fonctionner avec d'autres	Fonctionner avec d'autres		Premiers secours en cas de stress (2x)	Premiers secours en cas de stress (2x)			
Gestion d'entreprise			Vers une stratégie de la santé mentale (8 sessions)							
Prise en charge & accompagne- ment				Coaching individuel	Coaching individuel (2x)					

3.3. Indicateurs de résultats

Les indicateurs de résultats peuvent être classés en trois grands groupes.

- Un premier groupe que nous pouvons appeler 'les chiffres': les développements prévus ont-ils été réalisés (100% de prévu, 100% de réalisé), les trajets ont-ils été effectivement implémentés (80% de prévu, 100% de réalisé à la fin de la période projet) et une part importante des actions développées a-t-elle été éprouvée lors des trajets test (33% de prévu, 50% de réalisé).
- Le deuxième groupe concerne la diversité.
 - o Diversité en matière de développement et de tests (pendant la phase de développement, des tests ont eu lieu aussi bien auprès des ouvriers et des middle managers que des dirigeants). De même, pendant la phase d'implémentation, un feed back a été demandé et intégré auprès de ces groupes-cibles.
 - o Diversité concernant le type d'actions et les groupes-cibles à atteindre lors des trajets test :
 - 5 groupes-cibles avaient été définis
 - Dirigeants entreprise unipersonnelle: 1 prévu, aucun réalisé
 - Dirigeants petite entreprise: 1 prévu, 1 réalisé
 - Dirigeants grande entreprise: 1 prévu, 3 réalisés
 - Ouvriers: 40 prévus, plus de 200 réalisés
 - Collaborateurs du middle management: 25 prévus, plus du double réalisé.
 - 4 domaines d'intervention avaient été définis
 - Action au niveau individuel: 1 prévu, 2 réalisés
 - Action au niveau des équipes: 1 prévu, 10 réalisés
 - Action au niveau du bien-être ou de la prise en charge: 1 prévu, 1 réalisé
 - Action au niveau du domaine professionnel: 10 prévus, 13 réalisés
- Le troisième groupe vise à établir un lien avec les actions et les trajets: dans ce groupe, nous nous sommes d'un côté intéressés à la satisfaction clients (85% de prévu, 86% atteint), de l'autre à la volonté de mobiliser les connaissances acquises dans la vie (professionnelle) (35% de prévu, 96% atteint). Le troisième élément de ce groupe concernant l'augmentation de la satisfaction des collaborateurs. Cet objectif n'a pas été atteint en raison de la diversité des collaborateurs impliqués et du timing des actions au sein des entreprises qui avaient d'ailleurs mis sur pied plusieurs initiatives pour tous les collaborateurs.

4. *Lessons learned* (qu'est-ce qui a bien fonctionné, qu'est-ce qui n'a pas bien fonctionné durant toute la durée du projet)

A partir du projet 'Travailler à ses facultés mentales', nous pouvons aussi bien formuler des facteurs de succès que des points d'amélioration. Dans les lignes qui suivent, nous nous arrêtons d'abord sur ce qui a bien fonctionné pour passer ensuite aux points d'amélioration. Pour une description détaillée des leçons tirées du projet, nous renvoyons vers le rapport '*Lessons learned*'.

4.1. Facteurs de succès

- Le partenariat entre un partenaire qui travaille sur le fond et un partenaire qui travaille sur le réseau fonctionne... L'accessibilité au projet est accrue grâce à Constructiv Flandre orientale qui, en tant que fond sectoriel, peut intervenir au niveau des contacts personnels. Le fait de compléter ces contacts par d'autres canaux tels que se joindre à des moments de conciliation existants, un kick off, une information digitale a contribué à réaliser les trajets test.
- Chaque trajet a commencé avec un entretien préliminaire. Pendant cet entretien préliminaire, les questions, les attentes et les objectifs de l'entreprise ont été visualisés. Les points de départ prédéfinis et le catalogue d'actions sont des outils de référence pour cet entretien préliminaire. La participation de plusieurs personnes à l'entretien préliminaire a apporté une plus-value dans la création d'un consensus et à l'obtention d'une image nuancée de la situation.
- Le catalogue a été un cadre de référence et un soutien, mais le travail sur mesure est resté central. S'adapter aux questions, aux attentes, aux besoins... est d'une importance capitale pour obtenir l'adhésion au sein de l'entreprise. Concrètement, cela signifie entre autres qu'il est possible de déroger au catalogue si celui-ci ne correspond pas à 100%. La diversité des actions est un avantage important.
- Vous demandez, nous faisons... En ce qui concerne le lieu et le moment des actions, nous avons répondu à 100% aux demandes de l'entreprise. Actions à 7h du matin dans un entrepôt, actions sur un chantier, beaucoup d'actions regroupées sur quelques semaines pendant la période des formations hivernales... Pendant le projet, le rythme du secteur de la construction a été respecté. Il en va de même en matière de durée des actions étant donné que beaucoup d'entreprises impliquées dans les trajets test avaient une préférence pour les actions courtes, afin que la courbe d'attention reste élevée. Cette flexibilité mérite d'être mise sur le devant de la scène comme élément important.
- En retroussant les manches autour de ce thème, force est de constater que les ouvriers y sont ouverts.
- Travailler avec une approche complète et mettre en œuvre différentes stratégies simultanément accélère clairement le processus de changement culturel au sein de l'entreprise.

4.2. Points d'amélioration

- Atteindre les petits indépendants, à savoir les entreprises unipersonnelles, au travers du projet 'Travailler à ses facultés mentales' n'est guère aisé. Y consacrer une attention spécifique est nécessaire. Dans ce cadre, un partenariat avec une autre organisation que le fond sectoriel apporterait une valeur ajoutée.
- Au départ, aucun accompagnement intensif du processus n'avait été prévu dans le cadre du projet. En cours de route, un tel accompagnement s'est avéré nécessaire et fut réalisé de bon cœur. Dans le futur, il est conseillé de le faire dès le départ de manière plus intensive. Les tâches que nous préconisons dans le cadre de cet accompagnement du processus sont la communication interne, la sensibilisation des figures clefs de l'entreprise, la recherche avec l'entreprise d'une intégration du projet dans son propre programme de formations...

- A plusieurs reprises, des participants se sont inscrits à des actions sans attente ou avec des attentes erronées... La communication concernant d'une part le trajet en cours au sein de l'entreprise, d'autre part les actions spécifiques s'est avérée insuffisante. Il s'agit là d'un point d'attention particulier, tant pour l'entreprise que pour le responsable du processus.
- Travailler à ses facultés mentales se concentre sur un groupe important d'ouvriers dans le secteur de la construction, en raison d'une part de l'intuition que ce groupe risque de rester sur la touche, d'autre part du tabou qui existe encore certainement au sein de ce groupe. Néanmoins, de notre expérience des trajets test, il ressort que ce tabou est plus faible que pressenti chez les ouvriers. Par contre, il est plus élevé chez les collaborateurs du middle management. La résistance porte d'un côté sur le thème lui-même, de l'autre sur le principe même de la formation/l'accompagnement des ouvriers. Il semble dès lors nécessaire de sensibiliser le middle management à ce sujet.
- Toutes les entreprises ayant participé aux trajets test estiment que l'approche 'court et fort' est importante au sein du secteur de la construction. Des actions courtes et fortes sont perçues comme positives, mais nous souhaitons quand même y apporter une nuance : court et fort reste naturellement court... Pour parvenir à un réel changement de comportement, une session 'énergie' est insuffisante. Il convient donc d'examiner comment il est possible de travailler 'court et fort' mais quand même de manière complète.

5. Recommandations et points d'attention pour toute personne voulant réaliser un projet de ce type

Suite au projet 'Travailler à ses facultés mentales', nous souhaitons souligner quatre points d'attention :

- Investissez dans l'accompagnement du processus: assurez-vous que l'un des collaborateurs peut être le fil rouge de l'entreprise. Donnez à cette personne le mandat de soutenir et de développer de manière très active la promotion et la communication au sein de l'entreprise.
- Suivez le 'temps & lieu' du secteur et de ses collaborateurs, afin de travailler de manière aussi accessible que possible. Adaptez votre style et votre méthodologie au groupe-cible.
- Travaillez sur mesure, mais à l'intérieur d'un cadre structuré: adaptez-vous aux questions, objectifs et attentes de l'entreprise, mais ayez en tête un cadre structuré et étayé. Investissez dans la mise sur pied d'une action conforme à la politique de l'entreprise, afin de soutenir un ancrage pérenne.
- En tant que fond sectoriel et partenaire du contenu, jouez à Batman et Robin. Mettez les expertises respectives ensemble et couplez autant que possible l'expertise de contenu au réseau des entreprises.

Le programme 'Travailler à ses facultés mentales' est transférable. Moyennant quelques adaptations et mises en adéquation, il peut être implémenté dans d'autres secteurs, tels le secteur alimentaire, le secteur de l'automobile...