

STORY BOOK

ICare chez FCR Media

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

1.1. Présentation de FCR Media

FCR Media est la plus grande agence belge de marketing digital pour les PME et les indépendants. En permettant de trouver les entreprises de manière optimale sur internet et les médias sociaux, elle stimule leurs ventes. FCR Media¹ a des années d'expérience sur le marché des PME.

Une équipe de spécialistes expérimentés fait et optimise chaque jour des sites web, des vidéos, des annonces sur Google et Facebook et bien d'autres choses. Nous avons un partenariat avec Microsoft et, à côté du partenaire Google Premier, nous sommes le seul partenaire Bing Ads en Belgique.

Les clients peuvent compter sur l'expérience de spécialistes certifiés et une équipe d'experts digitaux qui optimise la présence en ligne des entreprises sur différentes plateformes, dont pagesdor.be. Grâce à l'approche ciblée de 250 collaborateurs sur le client et sur les résultats, nous comptons 30 000 clients satisfaits.

1.2. ICare

En 2017, un groupe de travail composé de représentants de l'employeur, des travailleurs, du service interne pour la prévention et la protection au travail, du service externe pour la prévention et la protection au travail (Securex), de la personne de confiance et des partenaires du département des ressources humaines a été mis sur pied.

Ce groupe de travail a vu le jour pour formuler des propositions et établir un plan d'actions suite aux résultats de l'analyse des risques réalisée au moyen d'une enquête établie scientifiquement (l'Indice Bien-être – un produit commercial de Securex).

Un certain nombre de sessions pour les responsables ont été organisées (en collaboration avec Cevora) dans le cadre de l'identification précoce du burn-out et un trajet de réintégration des travailleurs en absence de longue durée suite à un burn-out et des plaintes psychiques a été établi.

Simultanément, une collaboration avec le médecin du travail a été mise sur pied dans le cadre de la prévention tertiaire (prévention des rechutes). Des données anonymes concernant le nombre de travailleurs absents en raison d'un burn-out, la durée de l'absence et la réintégration ont été collectées.

¹ Meer informatie over FCR Media? Klik [hier](#)

En 2018, l'attention a été, surtout, focalisée sur la santé et la charge psychosociale des collaborateurs. La stratégie complète a été présentée par département au moyen d'un 'tour de promotion iCare'. Des workshops sur l'identification des symptômes du burn-out pour soi-même ou chez les collègues ont été mis sur pied ; les travailleurs ont pu y participer sur une base volontaire. Un programme de prévention avec différentes possibilités de détente a été proposé (start to walk, yoga@work, vélos d'entreprise, fruits du mois).

Lors d'une nouvelle phase en 2019, une réunion pour annoncer le lancement du projet pilote a eu lieu, avec l'aide de l'Indice Bien-être.

1.3. Description du projet ICare-buddies

Comme dit précédemment, FCR Media est spécialisée en solutions marketing digital pour les indépendants et les PME. Ces dernières années, l'entreprise a subi une grande transformation à cause de la disruption² digitale. Ce changement a conduit, entre autres, à une charge psychosociale plus élevée et à un absentéisme à optimiser.

Le projet pilote de prévention du burn-out, financé par le SFP Sécurité sociale, a été développé au sein de FCR Media comme un nouveau programme d'intervention grâce auquel une dizaine de collaborateurs ont été formés intensivement pendant 4 jours avec pour objectif d'acquérir des compétences afin de soutenir effectivement et efficacement leurs collègues au moyen d'un 'Support par les pairs' (*Peer support*).

FCR Media n'occupe que des employés et pas de salariés sous statut d'ouvriers. Néanmoins, ce programme est aussi applicable aux ouvriers.

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

L'objectif du projet pilote est d'évaluer si une intervention ciblée d'une part, sur la conscientisation individuelle des travailleurs, d'autre part sur le soutien de collègues directs, permet de réduire l'absentéisme et contribue à une réintégration plus fluide. Le soutien (l'aide) des collègues pourrait conduire au renforcement de l'auto-efficacité des travailleurs individuels qui auraient alors plus de ressort pour faire face au burn-out.

² C'est-à-dire le « changement radical dans l'activité économique existante ou dans un processus économique, qui est accompagné d'innovations et a pour objectif de développer un nouveau marché », 2020, Van Dale..

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)

3.1. Point de départ : l'Indice Bien-être

Etant donné qu'il est essentiel de soumettre des résultats mesurables, nous avons opté pour une analyse des risques psychosociaux au travail en début et fin de projet, à savoir 'l'Indice Bien-être'.

Ce dépistage en ligne mesure, au moyen d'une liste de questions élaborée scientifiquement, la perception des collaborateurs en matière de bien-être.

Le dépistage mesure la perception dans les 5 domaines de risques spécifiques déterminés par la loi :

- organisation du travail (procédures de travail, outils de gestion, style de management, politique générale) ;
- contenu du travail (aspects intrinsèques du job) ;
- conditions de vie au travail (environnement physique) ;
- conditions de travail;
- relations de travail (relations interpersonnelles, tant positives que négatives).

Sur la base de ces constats objectifs, il a été déterminé quels départements avaient le risque le plus élevé de burn-out afin d'y choisir les *buddies* iCare.

Les résultats de l'enquête ont été communiqués dans toutes les réunions d'équipes, suite à quoi la 'vacance' a été présentée.

Tous les collaborateurs ont donc pu introduire leur demande pour suivre la formation et les candidats ont été choisis par les RH sur la base de leur motivation pour suivre le cours.

Des 10 vacances pour la formation, quatre étaient déjà occupées par le conseil en prévention interne, la personne de confiance, le partenaire RH et un délégué syndical, étant donné qu'il s'agit en première instance des parties prenantes pour l'ensemble de la stratégie en matière de risques psychosociaux au travail.

3.2. Formation pour devenir un *buddy* iCare

Une partie de la formation est centrée sur la prévention primaire, avec un accent sur les premiers symptômes et le diagnostic précoce. La prise en charge par le soutien des collègues est un nouveau facteur innovant du projet.

Une orientation via le conseiller en prévention aspects psychosociaux ou le médecin du travail reste également disponible. La réintégration des absents de longue durée continue à être également un point d'attention.

Le niveau de prévention est en premier lieu les premiers symptômes, le diagnostic, la prise en charge et la réintégration par l'introduction d'un soutien par les pairs.

En 4 jours, 10 collaborateurs maximum sont plongés dans le thème du stress et du burn-out : des aspects légaux aux idées scientifiques les plus nouvelles, des mesures collectives au soutien individuel.

Une solide base théorique est prévue mais surtout des outils pratiques pour se lancer dans l'organisation. L'objectif est que ces collaborateurs, au terme de la formation d'expert en stress et burn-out, dispensent des conseils aux niveaux organisationnel, de l'équipe et individuel (collaborateurs avec des plaintes relatives au stress).

Durant la formation, les collaborateurs se voient déjà confier quelques missions simples. Cela permet de rendre cette formation tout de suite applicable en pratique. L'échange d'expériences avec des participants d'autres organisations constitue une plus-value. La formation est dispensée par des experts en la matière, qui ont plusieurs années d'expérience dans la prévention du stress et du burn-out.

Contenu de la formation

Le jour 1 débute par une brève prise de connaissance suite à laquelle les thèmes suivants sont abordés de manière interactive

- Sensibilisation, compréhension des concepts et processus

Les derniers développements scientifiques sur ce point sont communiqués et on s'attarde sur les différences et similitudes des diverses terminologies comme le stress, le surmenage, le burn-out, le bore-out, la dépression, l'enthousiasme et le ressort. De même, les causes, les caractéristiques personnelles des groupes à risque, etc. sont abordées de manière plus détaillée. A l'aide d'exercices et de moments de réflexion, les premières techniques sont commentées afin de lier la conversation sur ce sujet avec les collègues.

- Stratégie de réalisation

Beaucoup de temps est consacré au cadre légal existant (rôles et tâches du conseiller en prévention, de la personne de confiance, du conseiller en prévention aspects psychosociaux, du CPPT, du SIPPT, du SEPPT) et à la détermination des parties prenantes du projet (RH, dirigeants, syndicat, etc.).

Sur la base de cette introduction, le système de *buddies* est cadré, les responsabilités sont délimitées et les points d'information déterminés.

Grâce à un certain nombre de cas et de déclarations, la stratégie et le rôle du *buddy* dans celle-ci (prévention, sensibilisation, intervention) sont discutés et une proposition de plan de communication est établi et présenté à la direction.

Il était clair pour chaque collaborateur au sein du groupe que le projet ne pouvait réussir qu'avec le soutien total de l'équipe de direction.

Le jour 2 de la formation est sous le signe de la prévention secondaire, à savoir la sensibilisation.

Les signaux du stress et du burn-out sont discutés et quelques exercices simples autour de la cohérence cardiaque et de l'accompagnement respiratoire.

Sur la base d'un certain nombre de cas pratiques, la question de l'influence sur les pensées est approfondie.

Cette journée est donc surtout une journée d'expérimentation personnelle au travers d'exercices pour que chaque *buddy* puisse se retrouver dans les exercices qu'il/elle peut proposer à ses collègues.

Le jour 3 se trouve sous le signe de la communication.

Après la partie théorique (métacommunication, types de questionnements, recadrage, confrontation, feed back, niveaux de communication, émotions), l'entraînement aux techniques de communication et d'entretien est réalisé au moyen de jeux de rôles et d'exercices d'écoute.

On s'arrête également sur les instances possibles si une orientation vers une prise en charge spécialisée est nécessaire.

La mission des *buddies* est aussi déterminée. Il est rapidement apparu que cette mission était d'une importance extrême pour tous les *buddies*.

Cette mission est considérée comme la base de tout le projet, ce que la direction a également approuvé.

Selon les collaborateurs, cette approbation était d'une importance cruciale pour la réussite du projet.

Mission

FCR Media est une organisation qui investit dans le bien-être psychosocial de ses collaborateurs. Ceci en créant un climat accessible où la confiance occupe une place centrale et où le stress, le burn-out, le bore-out... peuvent être abordés afin que l'on puisse trouver l'inspiration pour reprendre goût. Pour ce faire, nous avons des buddies formés qui peuvent entamer un dialogue avec chaque collaborateur en tenant compte des besoins spécifiques de chaque individu.

Pendant la 4^{ème} journée de formation, c'est surtout la prévention tertiaire, à savoir la réintégration après un burn-out, qui est abordée.

Comment l'organisation, l'équipe et les dirigeants peuvent-ils se préparer, en faisant une différence entre les obligations légales et le rôle des *buddies* dans la réintégration.

Ici, il est rapidement apparu que le rôle des *buddies*, à ce stade, est très limité étant donné que les tâches et responsabilités sont tracées par les RH et le médecin de l'entreprise dans une procédure interne (voir aussi la présentation annexe 'absentéisme').

Le rôle du *buddy*, à ce stade, consiste ici surtout dans la poursuite de la communication ; c'est pourquoi les connaissances en matière de procédures et de législation sont importantes.

Un plan de communication a aussi été établi avec tous les collègues : des témoignages (vidéo) ont été postés sur la plateforme de communication interne (Yammer) afin de donner quelque

notoriété au projet. Durant les réunions d'équipe et sur l'intranet (desk employé), le fait que des collègues pouvaient faire appel à leurs collègues pour un entretien a été diffusé.

Collègues francophones

Étant donné que FCR Media a aussi un bureau à Anderlecht et qu'un tiers des collaborateurs est francophone, la même formation a été prévue pour les collègues francophones.

Cette formation a été dispensée après la formation néerlandophone, et a, pour cette raison, été réduite d'un jour étant donné que le groupe néerlandophone avait déjà terminé le workshop sur la mission, les tâches et les responsabilités des *buddies*. Les collègues francophones ont totalement repris cette mission et cette dernière a été intégrée à leur formation.

3.3. Résultats

Début décembre 2019; une réunion d'évaluation a été organisée avec les *buddies* et le conseiller en prévention interne pour examiner l'état des lieux et pour adapter les éventuelles préoccupations ou accords si nécessaire.

Il en est ressorti que durant les 5 mois entre la formation et la réunion, déjà 10 entretiens avec des collègues avaient eu lieu au sein du groupe néerlandophone (7 personnes) et 2 entretiens au sein du groupe francophone (3 personnes).

80 % de ces entretiens ont eu lieu à l'initiative de l'intéressé. Les autres entretiens ont eu lieu à l'initiative du *buddy*.

Il a été souligné qu'entamer un tel entretien est encore difficile mais que les techniques d'entretien qui ont été apprises durant la formation étaient quand même très utiles.

À la question de savoir si la formation devait être élargie à d'autres collègues (point d'action repris dans le Plan d'action annuel), il a été répondu que c'était encore possible étant donné qu'il était clair que pour prendre l'initiative de s'entretenir avec un collègue, le *buddy* devait être réellement proche de l'intéressé pour lui inspirer suffisamment confiance dans le cadre d'un tel entretien.

Sur la base des réflexions des *buddies*, il est apparu que, à un stade ultérieur, une formation limitée pour identifier et détecter à temps les symptômes qui peuvent conduire au burn-out devrait également être dispensées aux dirigeants (managers et responsables d'équipe).

L'absentéisme du troisième trimestre a diminué de 13% au niveau de l'entreprise, mais il est encore trop tôt pour l'attribuer totalement à ce projet. Les résultats de l'Indice Bien-être qui a été réalisé fin novembre ne sont pas encore connus. Ces résultats donneront une image plus claire de l'analyse des risques psychosociaux.

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)

Le projet pilote burn-out fut pour FCR Media l'occasion idéale de tester un tout nouveau trajet de gestion des risques psychosociaux.

Il est clair pour la direction et les collaborateurs que ce projet est le début d'une stratégie qui vient seulement de démarrer et qui va se poursuivre dans les années à venir.

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