

Story Book

Orientez-moi

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

Le SPW a constaté que les agents en souffrance devaient frapper à de nombreuses portes avant de rencontrer l'interlocuteur à même de gérer leur situation, ce qui est également générateur de stress.

Par ailleurs, le service public de Wallonie, sous l'impulsion du Gouvernement wallon, a mis en œuvre un plan bien-être à destination de ses travailleurs. Un des axes transversaux de ce plan est d'offrir un accompagnement à la hiérarchie, aux équipes et aux agents dans la gestion de certaines problématiques liées au travail comme le stress, le burnout, les conflits, l'absentéisme, les dysfonctionnements, l'accompagnement des fins de carrière....

L'appel à projets a été l'occasion de concevoir et de mettre en place un nouvel outil pour les agents du SPW offrant ainsi à ceux-ci l'opportunité d'identifier clairement à qui s'adresser dès les prémices d'un mal être.

Concrètement, le développement de ce projet pilote est fondé sur la nécessité de favoriser la transversalité entre les acteurs du bien-être en mettant en commun les expertises et les expériences de chacun afin d'offrir un accompagnement pluridisciplinaire.

Le projet pilote « Orientez-moi » utilise des ressources déjà existantes au sein de l'organisation. La volonté de l'organisation est d'offrir à l'ensemble des travailleurs du Service public de Wallonie un service coordonné leur permettant d'identifier clairement à qui s'adresser dès les prémices d'un mal être. Le projet vise à travailler de manière transversale et la co-construction permet de mettre en commun les expertises et les expériences de chacun afin d'offrir un accompagnement pluridisciplinaire.

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

2.1. Objectifs du projet

- Mettre en place via un numéro d'appel unique un réseau d'écoute et d'accompagnement des travailleurs qui manifestent les prémices d'un trouble psychique lié au travail. Cet objectif a été rencontré par la mise en place d'un numéro 0800 qui offre une écoute de première ligne et qui permet de mieux cibler la demande afin de l'orienter vers le service qui pourra offrir l'accompagnement adéquat.

- Mettre en place un réseau d'accompagnement. Celui-ci est assuré par les membres du réseau d'acteurs du bien-être qui, à travers le projet pilote, ont compris la valeur ajoutée de l'échange et du partage.

2.2. Niveau de prévention primaire et secondaire

Au niveau de la prévention primaire, car le SPW est une grande organisation avec une multitude de services proposés par différents acteurs, il peut être compliqué pour un travailleur de contacter la « bonne personne ». En outre, le cheminement pour trouver une réponse à une situation de mal être peut être source de stress. La ligne d'écoute 'Orientez-moi' se situe donc au niveau collectif et a pour objectif d'agir sur une cause socio-organisationnelle du mal être (meilleure information des travailleurs) en participant à la promotion d'un environnement professionnel favorable et capable de procurer un certain soutien. Tous les acteurs du bien être au sein du SPW ont été consultés et leur avis a été pris en compte dans l'élaboration de ce projet.

Le projet s'inscrit également dans la prévention secondaire en mettant l'accent sur l'individu. En effet, les agents peuvent s'adresser directement à la ligne d'écoute. Le projet pilote répond à un réel besoin pour l'organisation en renforçant les ressources individuelles.

2.3. Public cible

L'ensemble des agents du SPW quel que soit leur niveau ou fonction en ce compris la ligne hiérarchique.

2.4. Moyens

Mise en place d'un numéro unique : la ligne téléphonique est l'outil le plus approprié pour répondre à la diversité des réalités professionnelles des travailleurs de notre administration (éclusiers, ouvriers forestiers, ingénieurs, juristes, poste d'encadrement, personnel d'accueil, convoyeurs scolaires, archéologues...).

3. Résultats concrets atteints

- Mise en place d'une équipe projet constituée des acteurs du bien-être du SPW.
- Mise en place d'un comité de pilotage constitué de décisionnaires représentant les acteurs internes et externes du bien-être, la Secrétaire générale et les organisations syndicales.
- Entrée en fonction du coordinateur animateur.
- Analyse de l'existant via la réalisation d'un répertoire reprenant les différents types de demandes adressées aux acteurs du bien-être, les outils utilisés par ceux-ci et leur offre de service.
- Benchmarking relatif à l'analyse des différentes solutions techniques en matière de mise en place de lignes d'écoute.
- Mise en place d'un coaching de l'équipe projet par l'European Institute for Intervention and Research on Burn out : analyse systémique de l'organisation, définition de la vision du projet, de la position de l'écouter qui diffère de celle de l'accompagnateur, définition d'un vocabulaire commun, les croyances par rapport aux aspects psychosociaux, l'éthique et construction d'une charte, la description du rôle d'écouter.

- Elaboration et mise en œuvre d'un plan de communication (information de la 2^o ligne, outils de communication).
- Rédaction d'une charte éthique.
- Elaboration des fiches outils à destination des écoutants.
- Création d'un tableau de bord de suivi des appels et d'analyse statistique.
- Ouverture de la ligne d'écoute.
- Elaboration du profil attendu pour les écoutants.

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)

4.1. Qu'est-ce qui a bien fonctionné

La mise en réseau et le développement d'une meilleure collaboration des acteurs « bien-être » qui ont été associés à la construction du projet et ce, à toutes les étapes. En effet, en vue de pérenniser le projet pilote, il était primordial de le coconstruire avec l'ensemble des acteurs de l'organisation : comité stratégique, organisations syndicales, acteurs du bien-être interne et externe. Cette co-construction a nécessité de passer par une phase d'analyse systémique de l'organisation afin de comprendre les enjeux de chaque partie prenante, ce qui a permis d'identifier plus aisément les réticences, craintes par rapport au projet.

En outre, une des grandes valeurs ajoutées du projet pilote a justement consisté en la mise en place de ce mode de travail « en co-construction ». Cela a permis d'avoir une vision commune du projet et de veiller à sa pérennité.

4.2. Difficultés rencontrées

La difficulté majeure a été la gestion du temps au vu de la nécessité de réaliser l'objectif en un an fixé par la commission d'évaluation du projet pilote. En effet, les délais des procédures administratives comme le recrutement du coordinateur animateur et la passation d'un marché public pour l'accompagnement de l'équipe projet ont nécessité plus de temps que ce qui avait été prévu dans le planning initial. La co-construction du projet a également été chronophage : rencontre avec les parties-prenantes, intégration des attentes et des objectifs de chacune des parties. Le rétroplanning a dû être revu à plusieurs reprises en conséquence.

Compte tenu des attentes différentes des parties prenantes, il a fallu parfois faire œuvre de négociation et de créativité afin d'intégrer celles-ci tout en conservant au maximum la genèse du projet initial. Il a fallu faire coexister les attentes d'entités différentes en termes de cultures, d'intérêts, et de modes de fonctionnement. C'est pourquoi le scope, la portée du projet a été élargie en prenant en compte l'ensemble des facteurs de risques psychosociaux (organisation du travail, contenu du travail, conditions de travail, conditions de vie au travail et relations interpersonnelles au travail).

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

- Nécessité de réaliser une analyse systémique de l'organisation de manière à identifier dès l'amont du projet l'ensemble des acteurs concernés et de pouvoir anticiper sur les risques liés à l'implémentation de ce dernier
- Intégrer dès l'amont du projet l'ensemble des parties prenantes dans le projet et ce, afin d'éviter le manque d'adhésion au projet d'une part, et afin de pouvoir garantir une meilleure communication en interne par la suite.
- Bien définir le scope du projet, les objectifs poursuivis, le public cible afin d'avoir dès le départ formalisé un/des objectif(s) fédérateur(s) commun(s).
- Veiller à établir une campagne de communication multimodale.
- Prendre le temps nécessaire pour impliquer toutes les parties prenantes concernées par l'implémentation du projet. Un délai d'1 an et 6 mois nous paraît plus raisonnable. En effet, la co-construction du projet pilote dans une structure telle que l'administration wallonne implique d'intégrer les intérêts de chacun tout en veillant à ne pas perdre de vue la genèse du projet.
- Collecter les indicateurs permettant de mesurer l'impact du projet pilote.

Remarque : la mise en place de ce projet pilote n'a pas nécessité un budget conséquent au vu des bénéfices apportés.