

12/12/2019

Rapport d'évaluation

Equilearning

Sommaire

| | |
|---|-----------|
| 1. Introduction | 3 |
| 1.1. Le volet quantitatif : | 3 |
| 1.2. Le volet qualitatif : | 4 |
| 2. L'enquête | 5 |
| 3. La formation..... | 8 |
| 3.1. Les résultats quantitatifs : | 9 |
| 3.1.1. La satisfaction liée au dispositif pédagogique..... | 9 |
| 3.1.1.1. Avis des étudiants :..... | 9 |
| 3.1.1.2. Avis des employés / responsables d'équipe : | 10 |
| 3.1.1.3. Interprétation : | 10 |
| 3.1.2. La satisfaction liée à l'encadrement et aux intervenants..... | 11 |
| 3.1.2.1. Avis des étudiants :..... | 11 |
| 3.1.2.2. Avis des employés / responsables d'équipe : | 11 |
| 3.1.2.3. Interprétation : | 11 |
| 3.1.3. Les points d'attention relevés par les participants : | 12 |
| 3.1.3.1. La frustration quant au temps passé avec les chevaux : | 12 |
| 3.1.3.2. L'apport théorique : | 13 |
| 3.1.3.3. La structure des séquences d'animation : | 13 |
| 3.2. Les résultats qualitatifs..... | 13 |
| 3.2.1. L'impact concret de l'action sur les participants..... | 13 |
| 3.2.1.1. Les apprentissages théoriques réalisés | 14 |
| 3.2.1.1.1. Avis des étudiants :..... | 14 |
| 3.2.1.1.2. Avis des employés / responsables d'équipe : | 14 |
| 3.2.1.2. Les apprentissages sur soi réalisés | 16 |
| 3.2.1.2.1. Avis des étudiants :..... | 16 |
| 3.2.1.2.2. Avis des employés / responsables d'équipe : | 16 |
| 3.2.1.3. L'impact de la méthodologie utilisée..... | 17 |
| 3.2.1.3.1. Avis des étudiants :..... | 17 |
| 3.2.1.3.2. Avis des employés / responsables d'équipe : | 17 |
| 3.2.1.4. Les remarques | 19 |
| 3.2.1.4.1. Avis des étudiants :..... | 19 |
| 3.2.1.4.2. Avis des employés / responsables d'équipe : | 19 |
| 3.2.1.5. Les actions concrètes à mettre en place..... | 20 |
| 3.2.1.5.1. Avis des étudiants :..... | 20 |

| | |
|--|-----------|
| 3.2.1.5.2. Avis des employés / responsables d'équipe : | 20 |
| 3.2.1.6. Taux d'implication | 20 |
| 3.2.1.7. Le nombre de relais activés par les participants | 21 |
| 3.2.1.8. Conclusions quant à la satisfaction des participants | 21 |
| 3.2.2. Indicateurs de processus..... | 22 |
| 3.2.2.1. Tableau récapitulatif des supports théoriques utilisés..... | 22 |
| 3.2.2.2. La pertinence de la méthodologie utilisée en animation | 24 |
| 3.2.2.3. La pertinence des supports d'évaluation..... | 28 |
| 3.2.2.4. Le suivi du réseau de participants et de partenaires | 29 |
| 3.2.2.5. Notre façon de fonctionner ensemble (métacommunication) | 30 |
| 4. Conclusion | 32 |
| 5. Annexes | 34 |

1. Introduction

L'objectif de ce document est de fournir un compte-rendu complet des résultats et réflexions liées à l'action entreprise grâce à l'appel à projet pilote sur les affections mentales liées au travail.

Le projet a mis en place deux trajets à travers lesquels des résultats peuvent être exploités :

- Une enquête diffusée auprès du public cible dans un but de rendre notre formation visible et de récolter des informations afin d'orienter la réflexion sur notre dispositif pédagogique.
- Une action de formation qui a, comme but principal, de sensibiliser et d'armer un public cible à risque à la problématique du burnout et, de manière plus large, aux affections mentales liées au travail.

La méthodologie utilisée dans le cadre de la formation est abordée au sein du dispositif pédagogique.

La méthodologie utilisée dans le cadre de l'analyse des résultats est, en partie, quantitative et, en partie, qualitative.

1.1. Le volet quantitatif :

La méthodologie utilisée pour l'analyse quantitative est simple. Sur base d'un questionnaire complété par les participants de la formation, nous avons analysé les réponses à certaines questions en catégorisant les thématiques afin de vous proposer une visibilité chiffrée. Ceci nous permet de juger le niveau de satisfaction des participants vis-à-vis d'un certain nombre de variables.

- La satisfaction liée au dispositif pédagogique
 - Outils et supports pédagogiques utilisés
 - Méthodologie utilisée
 - Attentes rencontrées ou non
 - Contenu apporté
 - Cadre / lieux
- La satisfaction liée à l'encadrement et aux intervenants
 - Recrutement
 - Accueil
 - Animation des débriefings

- Animation des phases d'expérimentation
- Gestion du groupe
- Le taux d'implication ou la volonté de participer à d'autres modules éventuels sur la même thématique et avec le même type de méthodologie
- L'activation de relais concernant les affections mentales liées au travail par les anciens participants

Il nous a paru pertinent d'analyser les résultats également en fonction du public visé : les étudiants et les membres et responsables d'équipe de travail, car de petites différences subsistent entre les deux et nous pouvons émettre certaines hypothèses pour le futur, malgré la petite taille de l'échantillon.

1.2. Le volet qualitatif :

La méthodologie utilisée pour l'analyse qualitative repose sur les apprentissages effectués tout au long du projet par l'équipe et les réponses aux questions ouvertes du questionnaire d'évaluation qui a été remis à tous les participants de la formation.

Elle aborde les points suivants :

- L'impact concret de l'action sur les participants
 - Apprentissages théoriques réalisés vis-à-vis de la thématique traitée
 - Apprentissages sur soi
 - Impact de la méthodologie choisie
 - Actions concrètes à mettre en place par les participants dans le milieu du travail
- Les indicateurs de processus
 - Tableau récapitulatif des supports théoriques utilisés
 - La pertinence de la méthodologie utilisée en animation
 - Atteinte des objectifs visés
 - Outils et supports pédagogiques utilisés
 - Cadre de l'animation
 - Utilisation des chevaux
 - Interventions des animateurs
 - Animation et conception des débriefings
 - La pertinence des supports d'évaluation
 - Le suivi du réseau de participants et de partenaires
 - Nombre de personnes touchées par le dispositif au fur et à mesure de l'action

- Nombre de modules réalisés et nombre de participants par mod
- Nombre de partenaires du projet tout au long de l'action
- Les personnes impliquées
- Notre façon de fonctionner ensemble (métacommunication)
 - Pertinence des coanimations
 - Communication interne
 - Communication externe

2. L'enquête

Après s'être inspiré de la littérature sur le sujet, nous avons rencontré un échantillon restreint du public cible (N=5) ainsi que des acteurs de la santé (N=3) afin d'en retirer les principales thématiques à aborder lors de l'élaboration d'un questionnaire qui sera diffusé à un échantillon plus conséquent. Le but était d'abord de prendre en compte la réalité de notre échantillon cible concernant cette problématique mais aussi de démarrer la communication sur notre sujet. Il s'agissait, en effet, pour nous d'un tremplin pour prendre contact avec notre public cible, de sensibiliser les travailleurs à notre projet et d'y implémenter nos actions.

Nous avons également sensibilisé certaines institutions, organismes et personnes à notre projet en leur demandant de remplir un questionnaire afin qu'ils puissent nous renvoyer la réalité sur leur pratique et les actions complémentaires qu'ils trouvent adéquates pour les bénéficiaires et patients qui rencontrent ce genre de problématiques.

Nous n'avons pas eu les retours quantitatifs souhaités mais simplement le fait d'envoyer ces questionnaires nous a permis d'avoir néanmoins des retombées en termes de questionnements quant à l'action et de demandes d'inscription, ce qui était l'objectif principal.

Cette prise de contact nous a permis d'élargir notre réseau de professionnels, d'identifier les différents relais et de sensibiliser nos participants à ce réseau de relais afin d'éventuellement continuer leur prise en charge ou afin de pouvoir s'adresser à un organisme compétent en cas de besoin d'informations supplémentaires après la formation.

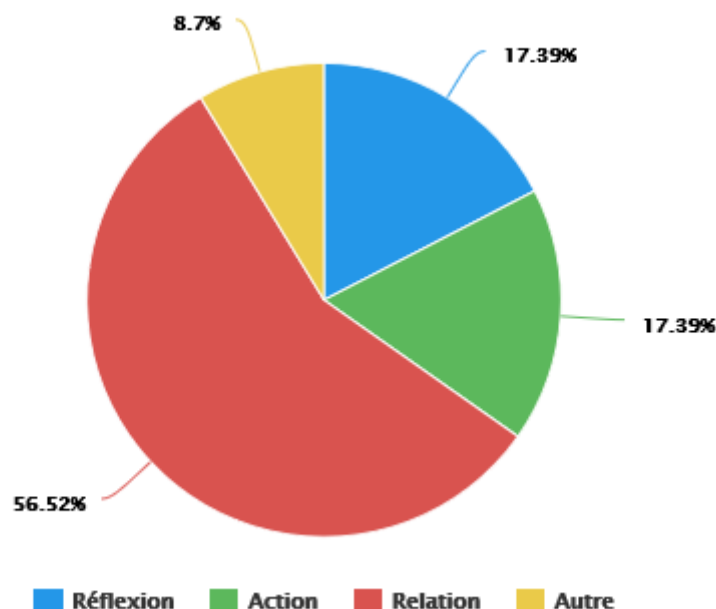
Bien loin de nous l'idée d'affirmer les résultats de cette enquête avec un si petit nombre de répondants (N=53), le but, ici, était d'en tirer des pistes de réflexion concernant notre dispositif d'évaluation.

Les questionnaires¹ ont permis de mettre en lumière plusieurs choses :

¹ Annexe 1 – Questionnaires Enquêtes

- Les représentations du public cible autour de la notion « Travail »
- Comment les personnes caractérisent leur équipe
- Ce que les responsables d'équipe ont l'impression de faire le plus
- Les représentations des qualités que doivent avoir les responsables d'équipe
- Les valeurs défendues au sein des équipes
- Les stratégies d'adaptation dans un contexte de travail
- Les facteurs de stress contextuels perçus par les travailleurs
- Les symptômes déjà ressentis
- Si les personnes sont sensibilisées à la problématique du burnout ou pas

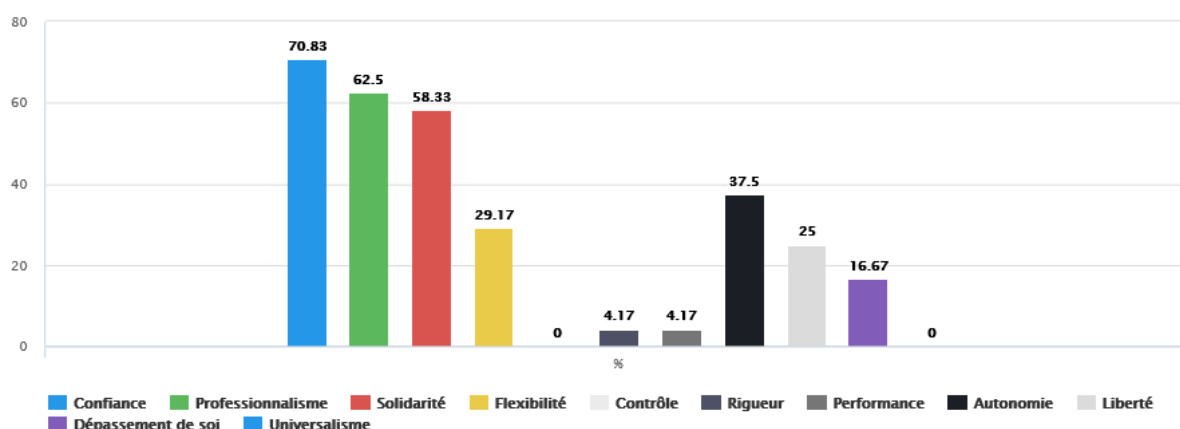
Ce qui nous a aidé à ajuster notre dispositif et les axes de débriefing, notamment, et qui s'est confirmé durant les animations est le fait que les travailleurs² / étudiants / responsables d'équipe ont l'impression qu'une grosse partie du travail des responsables d'équipe consiste à être attentif à l'aspect relationnel.



Parmi les qualités qu'on attend d'un responsable d'équipe, les aspects les plus souvent cités sont : le fait qu'il soit communicatif, respectueux et responsable. Les aspects les moins cités étaient le fait qu'il soit affirmé, qu'il sache déléguer, qu'il ait une bonne analyse, qu'il soit pragmatique, résilient ou encore persuasif. On comprend à quel point, là aussi, l'aspect relationnel est particulièrement important.

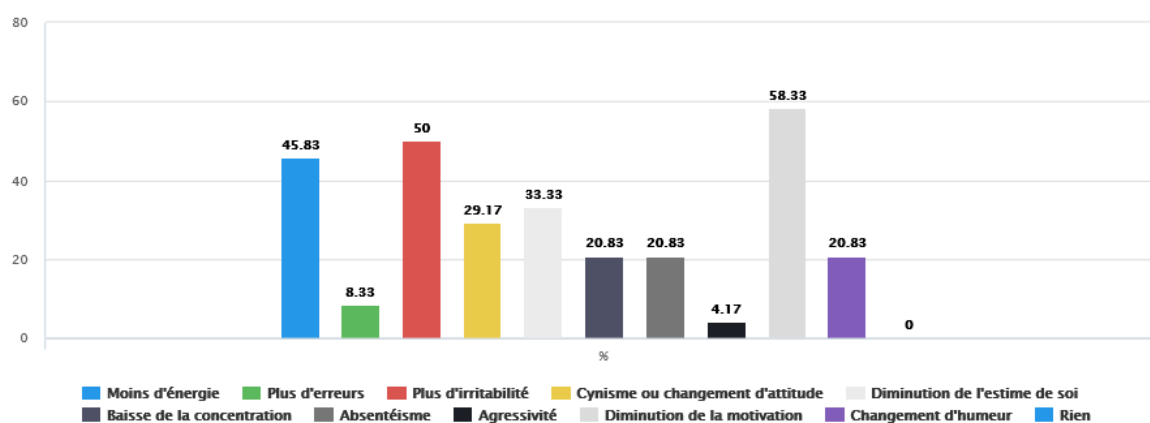
² Nous signalons quand-même que plus de 50% de notre échantillon de travailleurs travaillent dans des PME de très petite taille (<20 travailleurs). Ce résultat est certainement influencé par notre réseau professionnel.

Les valeurs les plus souvent prônées au sein des équipes sont la confiance, le professionnalisme et la solidarité, apparemment bien plus importantes que la rigueur ou la performance.



On voit ainsi une tendance à porter une plus grande importance aux aspects relationnels au travail, ce qui nous a permis, dans la création et l'ajustement des animations, d'aborder cet aspect du travail sous plusieurs angles et approches. D'ailleurs, nous verrons plus loin, dans les résultats apportés par les participants aux sessions de formation qu'en termes d'apprentissages acquis, la vigilance partagée, ou le fait de faire attention aux autres et à leur bien-être, que ce soit dans la sphère professionnelle ou dans la sphère privée, a été un des éléments qui a attiré leur attention.

Nous nous sommes également rendu compte que l'expérience de symptômes liés au burnout est assez répandue chez nos répondants, comme nous l'avions déjà identifié grâce à la littérature.

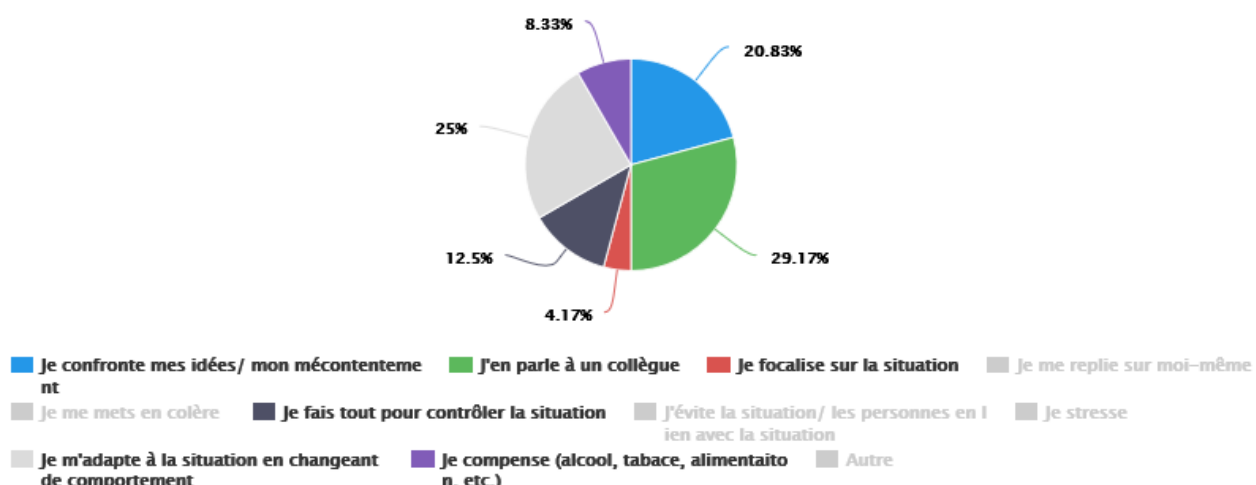


D'ailleurs, il n'est pas rare de constater que certains de nos répondants, environ 49%, connaissent déjà la problématique soit via des proches qui en ont souffert, soit car ils en ont vécu un eux-mêmes ou encore car ils estiment en être proches. D'autres ont déjà approché

la problématique via des formations ou certaines sensibilisations externes mais peu en sont informés via leur lieu de travail (moins de 10%).

Nous en avons conclu qu'il était, dès lors, primordial, au sein de notre dispositif, de sonder les représentations et les fausses croyances liées à la problématique.

Pour faire face au burnout, les individus adoptent toute sorte de stratégies qui nous semblaient utiles d'identifier.



Cette question a, d'ailleurs, permis de mettre une différence en relief entre les travailleurs et les étudiants sondés. Les étudiants auraient tendance à adopter davantage de stratégies d'évitement. Nous posons alors l'hypothèse qu'une des raisons puisse être la durée limitée de leur parcours scolaire, ce qui leur permettrait de ne pas se confronter à la situation parce qu'il y a moins d'enjeux pour eux. Dans le cadre d'un travail, les personnes se projettent peut-être plus dans le temps et sont davantage enclines à essayer de régler les problèmes plutôt que de les éviter.

Nous n'avons pas remarqué cette différence au sein des modules de formation.

Etant donné que les objectifs de l'enquête étaient, avant tout, de nous aider à toucher le public cible et à améliorer le dispositif de formation, ces résultats ne seront pas analysés plus en détail. De toute façon, il nous faudrait un échantillon plus grand. Cependant, cette enquête a permis une réelle plus-value à la réflexion et la mise en place du projet.

3. La formation

Cet appel à projet pilote a été, pour nous, une véritable opportunité de créer et de mettre en place un tout nouveau dispositif de formation qui a pour but d'agir à un niveau de

prévention primaire sur la problématique du burnout et, de manière plus large, sur l'ensemble des affections mentales liées au travail.

L'action se décline sur deux journées de formation et d'expérimentation dont les objectifs principaux sont :

- La sensibilisation à la thématique, notamment
 - o Identifier les facteurs environnementaux (organisationnels / institutionnels) liés à la dynamique du burnout
 - o Identifier certains facteurs individuels liés à la dynamique du burnout
- Le développement de la connaissance de soi afin de pouvoir davantage se prévenir de ces affections ainsi que d'influencer le lieu de travail de façon positive dans une dynamique de réduction des risques,
- L'investigation et le renforcement de certaines compétences qui ont un rôle déterminant dans l'installation d'une souffrance au travail.

Elle s'accompagne d'une méthodologie originale qui allie la médiation avec un partenaire particulier qu'est le cheval et des techniques issues de la psychologie sociale des groupes et des organisations.

L'ensemble du dispositif et de la méthodologie sont abordés plus en détail dans le document portant le nom de « Dispositif pédagogique de l'animation ».

Ce dispositif a été proposé 6 fois pour un total de 12 journées qui ont permis de former 31 personnes. Les résultats se structurent en deux catégories :

- Les résultats quantitatifs
- Les résultats qualitatifs

L'ensemble des résultats se basent sur l'avis des participants (N=31) ainsi que sur les réflexions de l'équipe et des différentes parties prenantes.

3.1. Les résultats quantitatifs :

Différents indicateurs de résultats ont été identifiés et reposent sur les réponses des participants aux questionnaires d'évaluation se trouvant en annexe³ :

- La satisfaction liée au dispositif pédagogique
- La satisfaction liée à l'encadrement et aux intervenants

³ Annexe 2 – Questionnaire d'évaluation

3.1.1. La satisfaction liée au dispositif pédagogique

3.1.1.1. *Avis des étudiants :*

| Thématiques | Réponses des participants (N=13 ⁴) | | |
|--|--|-------------|---------------|
| | Très satisfait | A améliorer | Pas satisfait |
| Outils et supports pédagogiques utilisés | 11 | 2 | 0 |
| Méthodologie utilisée | 13 | 0 | 0 |
| Attentes rencontrées ou non | 9 | 4 | 0 |
| Contenu apporté | 12 | 1 | 0 |
| Cadre / lieux | 11 | 2 | 0 |

3.1.1.2. *Avis des employés / responsables d'équipe :*

| Thématiques | Réponses des participants (N=15 ⁵) | | |
|--|--|-------------|---------------|
| | Très satisfait | A améliorer | Pas satisfait |
| Outils et supports pédagogiques utilisés | 14 | 1 | 0 |
| Méthodologie utilisée | 14 | 1 | 0 |
| Attentes rencontrées | 10 | 5 | 0 |
| Contenu apporté | 13 | 2 | 0 |
| Cadre / lieux | 8 | 7 | 0 |

3.1.1.3. *Interprétation :*

Dans l'ensemble, nous pouvons dire que les participants ont tendance à être surpris par la manière dont on utilise les chevaux et dont on les met en situation. Beaucoup se sont plongés dans la tâche sans réaliser que l'exercice était fait pour révéler certaines choses sur leurs comportements et fonctionnements. Du coup, quand ils s'aperçoivent des intentions, ils sont positivement étonnés et prennent conscience d'un ensemble de choses.

Nous émettons l'hypothèse, grâce à cette première analyse, que le dispositif ne remplit pas toujours et, de manière parfaite, les attentes des participants, que ce soit au niveau des étudiants ou des employés / responsables d'équipe. Nous avons investigué cette question grâce aux commentaires additionnels émis par les participants. Nous avons une piste qui semble former l'avis de la majorité, qui est que certains nourrissaient plus d'attentes quant au temps passé avec les chevaux que ce que la formation proposait en réalité. Cette analyse sera davantage détaillée ci-dessous.

⁴ 1 personne n'a pas transmis son questionnaire

⁵ 3 personnes n'ont pas transmis leur questionnaire

Un autre résultat de cette première analyse quantitative retient notre attention, surtout chez les personnes issues du monde du travail. Il s'agit de la satisfaction mitigée quant au lieu et cadre de la formation. En effet, cette question est fort présente dans nos débats généraux, au sein de l'asbl. Nous avons beaucoup de frais et de travaux à réaliser vis-à-vis des bâtiments et des installations équestres.

Ce cadre particulier, parfois un peu vétuste, peut nous porter préjudice, surtout pour toucher un public de travailleurs ou d'équipes de travail. Une alternative serait de louer des installations, ce que nous avons voulu faire fin d'année mais alors, nous devons également louer et utiliser des chevaux sur place qui nous sont méconnus, ce qui peut poser un problème dans le bon déroulement de la formation.

Investir davantage dans les travaux du site est une autre alternative mais difficilement finançable.

Cependant, le subside perçu grâce à ce projet pilote nous a permis d'améliorer grandement les choses.

3.1.2. La satisfaction liée à l'encadrement et aux intervenants

3.1.2.1. *Avis des étudiants :*

| Thématiques | Réponses des participants (N=13) | | |
|--|----------------------------------|-------------|---------------|
| | Très satisfait | A améliorer | Pas satisfait |
| Recrutement | 12 | 1 | 0 |
| Accueil | 12 | 1 | 0 |
| Animation des débriefings | 12 | 1 | 0 |
| Animation des phases d'expérimentation | 13 | 0 | 0 |
| Gestion du groupe | 12 | 1 | 0 |

3.1.2.2. *Avis des employés / responsables d'équipe :*

| Thématiques | Réponses des participants (N=15) | | |
|--|----------------------------------|-------------|---------------|
| | Très satisfait | A améliorer | Pas satisfait |
| Recrutement | 14 | 1 | 0 |
| Accueil | 15 | 0 | 0 |
| Animation des débriefings | 14 | 1 | 0 |
| Animation des phases d'expérimentation | 14 | 1 | 0 |
| Gestion du groupe | 15 | 0 | 0 |

3.1.2.3. *Interprétation :*

Nous avons très peu de retour négatif à ce niveau. Les animatrices arrivent à mettre en confiance les participants assez rapidement et insufflent un ton léger et agréable à l'ambiance de la formation, ce qui n'est pas négligeable lorsque l'on traite d'un sujet tel que le burnout. Nous sommes d'autant plus heureuses que ce point soit vécu positivement puisqu'il s'agissait là d'un point d'attention relevé en comité de pilotage par Véronique Servais, professeure dans le cadre du cursus de médiation animale de l'Ulg.

3.1.3. Les points d'attention relevés par les participants :

Nous avons catégorisé les points d'attention relevés par les participants quant à la formation et les avons présentées selon le nombre de fois qu'elles avaient été citées en évaluation.

| Thématiques | Nombre de fois cité |
|--|---------------------|
| Frustration quant au temps passé avec les chevaux | 6 |
| Plus de structure quant à l'apport théorique | 2 |
| Changement de la structure de certaines séquences d'animations | 2 |
| Besoin de plus de cadre | 1 |
| Hétérogénéité du groupe entraine des réalités différentes | 1 |
| Difficulté de voir les chevaux en boxe | 1 |
| Plus d'attentes vis-à-vis de la problématique du burnout | 1 |

Plusieurs points sont intéressants à investiguer, même s'ils restent très minimes par rapport à l'ensemble des personnes interrogées.

3.1.3.1. *La frustration quant au temps passé avec les chevaux :*

Tout d'abord, la frustration de certaines personnes quant au temps passé avec les chevaux n'est pas une nouveauté pour nous, au sein de nos actions quotidiennes. En effet, les personnes attirées par cet univers qu'est celui des animaux et plus particulièrement des chevaux, ont parfois des attentes énormes en termes de relationnel et de temps passé avec ces animaux. Deux personnes ont d'ailleurs suggéré dans leur évaluation qu'une journée passée à l'entretien des boxes aurait été une bonne idée. Nous nous trouvons, dans ce cadre précis, à côté de notre objectif premier de prévention primaire du burnout. En effet, il ne s'agit pas d'un accompagnement individualisé avec le cheval.

Les personnes nourrissant trop d'attentes envers les chevaux vont soit passer à côté de cet objectif, soit être plus déçues. A nous de faire en sorte que la communication autour du projet soit la plus adéquate et juste possible pour ne pas engendrer de fausses attentes. Le

recrutement des personnes est aussi une étape importante pour amoindrir ce type d'attentes et bien sensibiliser les personnes aux objectifs de la formation.

En outre, un module a été réalisé sans animation avec les chevaux le deuxième jour. Nous avons constaté que les participants de ce module particulièrement restaient sur leur faim. Il est donc primordial de trouver le bon équilibre entre le temps passé à l'expérimentation avec les chevaux et le temps de réflexion et d'acquisition des apprentissages sur la problématique abordée.

Néanmoins, lors du dernier groupe d'animés, nous avons pu revenir sur ce sujet et préciser les objectifs de formation. Nous avons développé le fait que reprendre un exercice avec les chevaux pouvait s'avérer contre-productif, et ce, pour deux raisons. Premièrement, si nous proposons un exercice de relaxation en lien avec le burnout, nous touchons là à une sphère personnelle qui risque de ne pas être en adéquation avec les besoins de chacun. Deuxièmement, l'effet de surprise étant passé, les débriefings ne peuvent alors s'axer que les comportements individuels ou sur la dynamique du groupe d'animés, qui sont différents des réflexions de dynamique de groupe en lien avec l'animatique et comportementales en lien avec la thématique du burnout.

3.1.3.2. L'apport théorique :

Durant le premier module, nous avons constaté que certains participants auraient voulu avoir un apport théorique plus structuré. En effet, nous avons rédigé un recueil théorique à distribuer aux participants en fin de module et distillons l'information durant les phases de débriefing, ce qui n'était manifestement pas suffisant.

Nous avons alors amélioré cette dimension en proposant un power point plus construit, qui reprend les dimensions théoriques principales du burnout, un livret « carnet de bord » avec certaines théories abordées dans lequel les participants pouvaient noter leurs réflexions ainsi qu'une liste de références scientifiques où chacun peut compléter son point de vue.

3.1.3.3. La structure des séquences d'animation :

La structure des séquences d'animation a changé quelque fois au fil des animations et nous aborderons cet aspect plus en détail dans le dispositif pédagogique de l'animation. Les autres problématiques amenées sont anecdotiques et nous ne les analyseront pas davantage.

3.2. Les résultats qualitatifs

3.2.1. L'impact concret de l'action sur les participants

Nous vous proposons différents tableaux reprenant les apprentissages théoriques réalisés par les participants, les apprentissages qu'ils ont réalisés vis-à-vis d'eux-mêmes et leurs avis sur la méthodologie utilisée durant les deux journées de formation.

Nous émettons tout de même une réserve quant à la méthodologie utilisée pour récolter les résultats. En effet, on ne se base, dans ce cas-ci, que sur les réponses fournies par écrit par les participants. Le contenu apporté à l'oral était encore plus riche. Ceci donne néanmoins une bonne idée des avis des participants.

Nous scindons les résultats en deux catégories : l'avis des étudiants et l'avis des employés / responsables d'équipe.

3.2.1.1. Les apprentissages théoriques réalisés

3.2.1.1.1. Avis des étudiants :

| Apprentissages théoriques réalisés (N=13) | |
|---|---------------------|
| Thématiques | Nombre de fois cité |
| Ce en quoi consiste le burnout – réflexion systémique sur une problématique multidimensionnelle | 9 |
| Identification de la dynamique institutionnelle, des différents facteurs influents et lien avec les risques psychosociaux | 7 |
| Comment faire face au burnout et stratégies de coping ⁶ | 4 |
| Symptomatique et conséquences | 3 |
| Imperceptibilité et subtilité du burnout | 2 |
| Profil type et public cible | 2 |
| Relais | 2 |
| Importance de l'estime et de l'affirmation de soi dans un contexte de travail | 1 |
| Difficultés parfois de rester fidèle à ses valeurs / son éthique dans le contexte de travail riche d'enjeux divers | 1 |
| Identification de la dynamique groupale et son impact sur le travail | 1 |
| Diagnostic différentiel | 1 |
| Vigilance partagée | 1 |

3.2.1.1.2. Avis des employés / responsables d'équipe :

| Apprentissages théoriques réalisés (N=15) | |
|---|----------------|
| Thématiques | Nombre de fois |

⁶ Par exemple, savoir lâcher prise quand on est face à une situation incontrôlable / Droit de prendre le temps pour choisir, agir, rentrer en contact / Prévention – comment se protéger, protéger les autres 1

| | cité |
|---|------|
| Identification de la dynamique institutionnelle, des différents facteurs influents et lien avec les risques psychosociaux | 7 |
| Ce en quoi consiste le burnout – réflexion systémique sur une problématique multidimensionnelle | 6 |
| Imperceptibilité et subtilité du burnout | 5 |
| Vigilance partagée | 5 |
| Symptomatique et conséquences | 4 |
| Les risques psychosociaux comme grille de lecture de prévention du burnout | 3 |
| Grille de lecture sur les zones de contrôle et lâcher prise | 3 |
| Importance de se connaître soi-même, en tant que « leader » et sa façon de fonctionner en équipe | 3 |
| Identification de la dynamique de l'équipe et de son impact sur le travail (gestion de conflits) | 3 |
| Comment faire face au burnout et stratégies de coping ⁷ | 2 |
| Profil type | 1 |

Dans l'ensemble, ce que nous pouvons retenir, c'est que les apprentissages ont été multiples et ceux qui reviennent le plus souvent sont les suivants :

- La compréhension de la problématique du burnout et le fait que c'est un processus qui s'implémente de manière subtile et imperceptible dans la durée.
« Je trouve que la mise en pratique directement sur le terrain nous permet de mieux comprendre la façon dont le « burnout » peut s'installer. Avoir la théorie après les exercices pratiques était bénéfique » - Responsable d'équipe
- L'identification des nombreux facteurs influençant la dynamique du burnout, qu'ils soient d'ordre institutionnel, organisationnel, situationnel, relationnel ou encore individuel.
- La compréhension de la symptomatique
- L'identification de stratégies pour prévenir ou faire face à un burnout
“Les diverses méthodes ont pu me permettre une compréhension multidimensionnelle du processus. Je suis quelqu'un d'un peu stressé et je sais maintenant comment réagir” - Etudiant
- L'importance de la dynamique groupale et de son impact sur le travail

Les employés et responsables d'équipe insistent un peu plus que les étudiants sur l'apprentissage de la vigilance partagée.

⁷ Par exemple, savoir lâcher prise quand on est face à une situation incontrôlable / Droit de prendre le temps pour choisir, agir, rentrer en contact / Prévention – comment se protéger, protéger les autres 1

3.2.1.2. Les apprentissages sur soi réalisés

3.2.1.2.1. Avis des étudiants :

| Apprentissages sur soi réalisés (N=13) | |
|--|---------------------|
| Thématiques | Nombre de fois cité |
| Prise de conscience de certains mécanismes de défense, stratégies d'adaptation, des limites personnelles et des liens avec la dynamique du burnout | 8 |
| Identification de certains comportements relationnels ⁸ | 5 |
| Prise de conscience d'être un profil type ou non | 2 |
| Rapport à l'animal | 2 |
| La prise de conscience de l'impact du stress sur le travail / la tâche à réaliser | 1 |
| Réflexion quant à sa propre estime de soi | 1 |
| Prise de conscience de l'impact de notre point de vue sur la situation de travail | 1 |
| Prise de conscience quant au non-verbal | 1 |
| Capable de se dépasser soi-même | 1 |

3.2.1.2.2. Avis des employés / responsables d'équipe :

| Apprentissages sur soi réalisés (N=15) | |
|--|---------------------|
| Thématiques | Nombre de fois cité |
| Identification de certains comportements automatiques, des rôles endossés et de leurs impacts (leadership) | 4 |
| Prise de conscience de mécanismes de défense, de certaines stratégies d'adaptation, des limites personnelles et des liens avec la dynamique du burnout | 4 |
| Rapport à l'animal | 3 |
| Identification de symptômes présents | 2 |
| Prise de conscience quant au non-verbal | 1 |
| Pas assez vigilant | 1 |

Les apprentissages sur soi ont été nombreux également. Nous pouvons retenir, pour l'ensemble des participants :

- L'identification et la prise de conscience quant à certains automatismes comportementaux et de leur impact sur autrui et sur le travail
“J’ai vraiment aimé le médiateur et les exercices structurés ont permis un lâcher prise nécessaire pour amener du contenu et laisser les automatismes venir à vous” – Etudiant

⁸ Par exemple, privilégier le relationnel plutôt que l'affirmation de soi et de ses choix

- L'identification de certaines stratégies d'adaptation, mécanismes de défense et limites personnelles
« Moi qui pensais ne pas pouvoir être touchée par la problématique (du burnout), je prends conscience que mon profil (investissement ++, passion liée au travail, ...) peut / pourrait m'y emmener » - Membres d'une équipe de travail
- La prise de conscience quant à son propre non-verbal et ce qu'il engendre comme impact sur autrui
- La prise de conscience des ressources
- Son propre rapport à l'animal

On voit que, parmi les travailleurs, deux d'entre eux ont parlé du fait qu'ils identifiaient mieux des symptômes présents et la situation ayant engendré un burnout déjà vécu. En effet, même si cette action ne visait qu'une prévention primaire de la problématique, il ne fut pas rare de rencontrer certaines personnes familiarisées de part une expérience personnelle.

Le rapport à l'animal pourrait, selon nous, être évidemment utilisé à un niveau curatif ou de prévention tertiaire.

3.2.1.3. L'impact de la méthodologie utilisée

3.2.1.3.1. Avis des étudiants :

| Impact de la méthodologie utilisée (N=13) | |
|--|---------------------|
| Thématiques | Nombre de fois cité |
| Interventions pertinentes, riches en diversité, débriefings intéressants qui ont permis de faire des liens entre le vécu des exercices et la problématique à traiter – Approche systémique permettant une vision globale de la problématique | 6 |
| Expérimentation de l'influence de certains facteurs situationnels (ex. structurés) dans l'apparition du stress – Prise de conscience | 5 |
| Gestion du groupe et ambiance très positive ⁹ | 4 |
| Méthodologie à contre-courant de ce qu'on voit dans le milieu du cheval et bénéfices apportés par le cheval | 3 |
| Vidéoscopie appréciée | 1 |

3.2.1.3.2. Avis des employés / responsables d'équipe :

| Impact de la méthodologie utilisée (N=15) | |
|---|---------------------|
| Thématiques | Nombre de fois cité |

⁹ Objectivité et non-jugement permet un apprentissage en douceur

| | |
|--|---|
| Expérimentation de l'influence de certains facteurs situationnels (ex. structurés) dans l'apparition du stress – Prise de conscience | 6 |
| Interventions pertinentes, riches en diversité, débriefings intéressants qui ont permis de faire des liens entre le vécu des exercices et la problématique à traiter – Approche systémique permettant une vision globale de la problématique | 6 |
| Gestion du groupe et ambiance très positive ¹⁰ | 6 |
| Participation active et augmentation de l'implication des participants | 4 |
| Méthodologie à contre-courant de ce qu'on voit dans le milieu du cheval et bénéfices apportés par le cheval | 2 |
| Vidéoscopie appréciée | 2 |
| Grosse surprise de se faire piéger de la sorte | 2 |

La méthodologie fut très riche étant donné la préoccupation de l'équipe de diversifier les supports et de varier les rythmes et séquences d'animation. La méthodologie en elle-même est davantage détaillée et explicitée dans le dossier pédagogique de l'animation.

La méthodologie utilisée a été très appréciée par l'ensemble des participants. Nous retiendrons ces quelques éléments :

- Les participants ont été agréablement surpris par les mises en situation et le fait d'expérimenter un certain nombre de variables de contexte ayant une influence dans la dynamique du burnout. Cette façon de procéder leur a permis une plus grande implication personnelle dans la formation et une participation plus active. Ce qui, nous l'espérons, laissera une trace mnésique plus importante qu'une méthodologie plus classique.
« Les outils pédagogiques sont intéressants, ils amènent la théorie de façon à ce qu'on y réfléchisse et de façon à ce qu'on y participe activement. » - Membres d'une équipe de travail
- Les interventions des animateurs, les débriefings et la diversité du dispositif a permis également une approche systémique de la problématique et ainsi, une représentation globale.
« Bon choix d'activités et bonnes interventions. Très pertinentes » – Etudiant
- La gestion du groupe et le style d'animation a beaucoup plu également, avec, comme points relevés, le souci d'objectiver les choses, une ambiance ludique et un cadre sécurisant dans lequel la parole est exprimée en toute confiance.
« J'ai pu m'exprimer en confiance, me décharger un peu de mes peines » - Responsable d'équipe
- Les participants connaissant un peu le milieu équestre et l'hippothérapie ont été surpris par notre approche, jugée différente des autres et très pertinentes. Certains

¹⁰ Objectivité, confiance et non-jugement dans un but d'analyse de soi et du contexte

avaient de fort aprioris avant de commencer la formation à cause de la peur qu'on utilise le cheval de façon peu pertinente. Ils ont tous été conquis.

« Une méthodologie à laquelle je suis déjà habituée. L'originalité se trouvant dans le cadre et l'outil que représente le cheval. Cette dernière a permis un lâcher-prise plus aisé » – Etudiant

« Une découverte sur laquelle j'avais pas mal d'apriori, peur du « cheval pour le cheval » mais agréablement surprise ! » - Responsable d'équipe

- L'utilisation de la vidéoscopie a été appréciée également, même si certains avaient quelques appréhensions au début quant au fait de se voir en vidéo.

« La méthodologie par expérience / débriefing et vidéoscopie est très bonne et très complète. » - Membre d'une équipe de travail

Un point qui nous paraissait important de mettre en relief est cet effet de surprise que nous avons fait naître dès les premières formations et que nous avons poussé à son paroxysme au fur et à mesure de l'année en modifiant certains détails de la méthodologie.

« Je ne m'attendais pas à être « piégée » et je trouve ça excellent. Sans jugements par la suite, un point de vue objectif, pouvoir analyser et s'analyser. Bien bien ! » - Responsable d'équipe

Nous sommes particulièrement fiers de cet effet de surprise car quelle gratification quand ces visages s'illuminent à la compréhension du petit piège que nous avons tendu spécialement pour eux. Nous ne pouvions pas rêver meilleur résultat que cela.

3.2.1.4. Les remarques

3.2.1.4.1. Avis des étudiants :

| Remarques (N=13) | |
|---|---------------------|
| Thématiques | Nombre de fois cité |
| Besoin de plus de contact avec les chevaux | 3 |
| Apport du support théorique plus tôt dans le dispositif | 2 |
| Plus de structure pour la théorie | 1 |

3.2.1.4.2. Avis des employés / responsables d'équipe :

| Remarques (N=15) | |
|---|---------------------|
| Thématiques | Nombre de fois cité |
| Expérimenter, en mise en situation, les stratégies d'adaptation | 1 |
| Besoin de notes à emporter chez soi par après | 1 |

Nous constatons que les remarques qualitatives sont similaires à celles identifiées dans les remarques du volet quantitatif. Nous constatons, pour notre plus grand plaisir, que les remarques et aspects négatifs sont bien moins nombreux que les réactions positives envers le dispositif.

3.2.1.5. Les actions concrètes à mettre en place

3.2.1.5.1. Avis des étudiants :

| Actions concrètes à mettre en place par les participants dans le milieu du travail (N=13) | |
|---|---------------------|
| Thématiques | Nombre de fois cité |
| Être attentif vers nos ressentis, nos besoins et états émotionnels et physiologiques | 4 |
| Cultiver la vigilance pour soi et pour autrui | 4 |
| S'autoriser de prendre du recul et lâcher prise | 3 |
| Être attentif aux facteurs environnementaux | 3 |
| Davantage communiquer et verbaliser le mal-être avant d'exploser | 3 |
| Être attentif aux autres domaines de vie, et ne pas uniquement se focaliser sur le boulot | 2 |
| Distinguer vie privée et vie professionnelle | 1 |

3.2.1.5.2. Avis des employés / responsables d'équipe :

| Actions concrètes à mettre en place par les participants dans le milieu du travail (N=15) | |
|--|---------------------|
| Thématiques | Nombre de fois cité |
| Identifier les enjeux à risque pour l'équilibre psychique, agir en conséquence pour notre bien-être et celui de l'équipe – cultiver la vigilance ¹¹ | 9 |
| Être attentif vers nos ressentis, nos besoins et états émotionnels et physiologiques | 3 |
| S'autoriser de prendre du recul et lâcher prise | 3 |
| Être attentif aux facteurs environnementaux et mieux appréhender le contexte du travail | 2 |
| Réflexion sur le sens de nos actions en tant que responsable et les difficultés qu'elles peuvent générer | 1 |
| Davantage communiquer et verbaliser le mal-être avant d'exploser | 1 |
| Être attentif aux autres domaines de vie, et ne pas uniquement se focaliser sur le boulot | 1 |
| Mettre en place une analyse des risques au sein de la structure | 1 |

¹¹ Questionner l'équipe sur ses besoins et difficultés / Créer un espace de parole

En ce qui concerne les actions concrètes que les participants ont décidé de mettre en place à la suite de la formation, nous constatons, pour l'ensemble des publics visés, qu'il y a une vraie volonté :

- D'être plus attentif à soi et aux autres, en étant plus à l'écoute de l'état émotionnel et physiologique, en s'autorisant à prendre du recul et à lâcher prise surtout dans le cadre de situation où, malheureusement, le contrôle nous échappe. Pour les responsables d'équipe, on sent que leur volonté est tournée vers leur équipe, avec, par exemple, une envie de proposer un réel espace de parole.
- D'être plus attentif aux facteurs environnementaux afin de mieux appréhender le contexte de travail
- De développer la communication et verbaliser plus tôt un éventuel mal-être
- De ne pas se focaliser uniquement sur la sphère professionnelle et développer les autres sphères de vie

« J'ai l'impression d'avoir un gros bagage supplémentaire » - Responsable d'équipe

3.2.1.6. Taux d'implication

Nous entendons par taux d'implication, la volonté de participer à d'autres modules éventuels sur la même thématique et avec le même type de méthodologie. Nous avons posé la question à nos participants. En voici les résultats :

| Oui | Non | Peut-être |
|-----|-----|-----------|
| 29 | 0 | 2 |

Nous constatons qu'une grosse majorité des participants seraient prêts à se réinvestir dans une formation similaire à celle proposée.

Voici quelques réactions écrites de nos participants qui se passent de commentaires :

- *« Tout à fait ! Et je pense que ce type de module peut être favorable au sein des autres asbl du site ou en équipe de travail au sein d'une même entreprise »*
- *« Absolument ! j'espère recevoir des propositions de ce style à l'avenir. Encore merci !! »*
- *« Oui car (ça) m'apporte une vision différente de ce qui m'a été enseigné précédemment »*
- *« (J'ai) revu et redécouvert (la problématique) sous un angle plus « vivant » avec les tripes et non juste la tête »*
- *« Oui ! Notamment sur des thématiques de travail de groupe, de leadership et de soft skills. »*
- *« Oui, avec grand plaisir. Je trouve ça vraiment chouette de vivre cette expérience en équipe »*

- « Oui. Bravo !! »
- « Oui, enrichissant personnellement et plus encore, j'ai envie d'en donner et ces deux jours me confortent dans le choix de ma formation »
- « Oui, toujours ! »

3.2.1.7. *Le nombre de relais activés par les participants*

L'objectif de cette rubrique était de savoir si, à la suite de la formation, les participants activaient des relais externes, comme la médecine du travail, le fait de visiter un site internet sur la problématique ou encore, faire appel à un professionnel de la santé.

Très peu de participants ont activé des relais car, selon nous, les personnes ayant participé à la formation n'étaient pas en demande de relais. La formation visait, en effet, un premier niveau de prévention primaire.

3.2.1.8. *Conclusions quant à la satisfaction des participants*

Nous sommes très satisfaits des retours des participants et, comme mentionné ci-dessus, de la dimension de surprise que cette formation crée au sein des groupes et même auprès des personnes les plus sceptiques au départ.

Nous ne voulions créer quelque chose qui avait déjà été fait. Nous voulions créer quelque chose d'original et d'innovant et nous savions que nos expériences formatives et professionnelles ainsi que notre partenaire qu'est le cheval nous permettraient d'atteindre cet objectif. Néanmoins, nous ne savions pas que nous toucherions les personnes à ce point.

L'émotionnel est, en effet, une dimension que nous voulions toucher car nous savons que la trace mnésique des apprentissages effectués n'en sera que plus importante. L'expérimentation et le travail avec un animal nous permet de titiller l'émotionnel. Le but d'une formation est, avant tout, qu'elle marque.

En outre, l'action permet réellement d'avoir une approche originale de la problématique à traiter. Les participants sont effectivement bien sensibilisés à la dynamique dans laquelle s'inscrit le burnout et les autres affections mentales liées au travail grâce aux mises en situation, aux débats et à l'apport d'outils et de théorie proposés durant les deux journées.

L'approche méthodologique adoptée permet aux participants de prendre du recul sur leur propre comportement en exercice et de dégager ainsi des attitudes et stratégies individuelles et collectives qui peuvent avoir une influence dans le cadre d'une problématique de burnout.

Ils ont expérimenté ainsi pas mal de prise de conscience sur certains aspects de leur comportement et ils font les liens avec ce qui peut faciliter ou, au contraire, prévenir l'apparition du burnout.

La formation permet également de proposer des outils et grilles de lecture facilitant la compréhension de la problématique du burnout dans un but de prévention.

Nous pouvons également dire que l'action permet aux participants de prendre conscience de certaines compétences facilitantes dans la prévention du burnout et d'expérimenter ces compétences au sein des exercices.

3.2.2. Indicateurs de processus

3.2.2.1. *Tableau récapitulatif des supports théoriques utilisés*

| Thématiques | Contenus utilisés | Modules de formation dans lesquels ces contenus ont été abordés |
|--|---|---|
| Situer les souffrances au travail | Contexte historico-sociologique | Tous |
| | Vincent de Gaulejac et l'impact de la culture de l'excellence | Tous |
| | Etymologie du mot « travail » | Tous |
| | Isabelle Hansez et la modification de l'organisation du travail | Tous |
| Historique du concept de burnout | Fraudenberger | Modules 4,5,6 |
| | Maslach | Modules 4,5,6 |
| | Kul | Modules 4,5,6 |
| Comprendre le burnout | Définitions du burnout | Tous |
| | Brown-out, bore out, bullshit jobs | Tous |
| | Origines et facteurs influençant la dynamique du burnout | Tous |
| | Job-demands ressources model - E. Demerouti | Modules 1, 2, 3 |
| | Stress prolongé – Hans Seyle | Tous |
| | The Kübler-Ross change curve | Modules 4, 5, 6 |
| | Maslach – Lien entre comportement et susceptibilité au burnout | Modules 1, 2 |
| | Notions d'assertivité et de résilience | Tous |
| | Sylvie Blairy & co - Manifestations physiologiques, émotionnelles et cognitives | Tous |
| | Phases du burnout | Tous |
| | Rôle de l'estime de soi | Modules 1, 2, 4, 5 |

| | | |
|---------------------------------|---|-----------------------|
| | Profil type et Métiers / professions à risque - CESI | Modules 4, 5, 6 |
| | Diagnostic différentiel | Tous |
| | RPS | Tous |
| | Film Whiplash | Modules 2, 3, 4, 5, 6 |
| Faire face au burnout | Stratégies de coping - Paulham | Tous |
| | Notions d'assertivité et de résilience | Tous |
| | Domaines de vie - CESI | Modules 4, 5, 6 |
| | Programme Spark - Résilience | Modules 2, 3, 4 |
| | Grille d'Ardoino | Tous |
| | Matrice SWOT | Modules 1, 2, 3, 4 |
| | Cadran d'Offman | Modules 1, 2 |
| | Matrice Eisenhower | Modules 2, 3, 4, 5 |
| | Zones de contrôle et d'influences - Stephen R. Corvey | Tous |
| | Procédures d'intervention psychosociale | Modules 4, 5, 6 |
| | Relais existants | Tous |
| | Soutien social et vigilance partagée | Modules 3, 4, 5, 6 |
| Liens avec le management | Modèle des valeurs concurrentielles - Quinn | Modules 1, 2, 4, 5 |
| | Soft skills | Modules 1, 4, 5 |
| | Leadership situationnel – Hersey et Blanchard | Modules 1, 2, 4, 5 |
| | Notions sur le management de proximité | Modules 2, 4 |

Nous sommes assez satisfaits de certains supports, notamment du film Whiplash que nous utilisons en fin de formation pour permettre aux participants de faire une synthèse de leurs apprentissages en identifiant, au cours d'un extrait de ce film, les différents éléments théoriques dont on parle tout au long de la formation.

Le film « 15 jours ailleurs » a aussi été utilisé et apprécié lors de la dernière session, ainsi que les vidéos mises en ligne par le SPF.

3.2.2.2. *La pertinence de la méthodologie utilisée en animation*

Tout au long de l'année, le dispositif a été remis en question et ajusté. Certains outils et façons de fonctionner ont posé question. Voici nos principales réflexions.

Atteinte des objectifs visés

La conception des dispositifs de formation a été pensée de façon ingénieuse, se ressentant fortement dans les débriefings. Nous avons pu mener des animations percutantes en termes de prise de conscience. En effet, nos mises en situation visent à manipuler plusieurs variables en lien avec l'apparition du burnout : charge mentale élevée, consignes peu claires, manque de soutien dans les tâches, mise en compétition, changement organisationnel non

annoncé, etc. Bien que le burnout soit un phénomène qui se vit sur une longue durée, nous sommes parvenus à ce que les participants expérimentent eux-mêmes ces variables.

Comme dit plus haut, ce pourquoi nous sommes encore plus satisfaits, c'est qu'il y a un véritable effet de surprise au sein des participants quand ils comprennent le lien entre l'animation avec les chevaux et la problématique du burnout et des risques psychosociaux. En effet, ils arrivent en début de journée. On fait le tour des attentes qu'ils nourrissent par rapport au module de formation puis on investigate leurs représentations en lien avec la notion de travail. Très rapidement ensuite, on part pour quelques heures en piste pour faire toute une série d'exercices avec les chevaux. Le lien n'est pas évident au premier abord.

Dès le début de la journée, voire même avant même que la formation ne commence, le lien n'est pas évident à faire.

Ce n'est qu'à partir du moment où on commence l'exercice sur les risques psychosociaux afin d'introduire la vidéoscopie que les participants commencent à prendre conscience que nous les avons plongés dans un contexte où nous avons manipulé toute sorte de variables différentes et que ces variables ressemblent beaucoup aux risques psychosociaux.

La vidéoscopie ne fait, ensuite, que renforcer cet effet de surprise avec des gens qui découvrent de leurs propres yeux comment ils agissent et interagissent dans un contexte où diverses influences ont un impact subtil, et parfois inconscient quand on vit la situation, mais bien réel et désormais accessible à la conscience grâce à la vidéo.

Outils et supports pédagogiques utilisés

Les fiches « outils » (matrices SWOT et Eishenauer, méthode SPACK, etc.) sont d'une aide précieuse selon les questionnements et permettent de faire des liens intéressants avec toute une série de notions lors des débats.

L'outil de la caméra, comme explicité plus haut, a été très efficace pour mettre en lumière comment les sujets ont vécu les différents exercices proposés. Le visionnage des comportements et du non-verbal qui les accompagne se révèle avoir un fort impact sur les prises de conscience des éléments et influences de contexte.

L'extrait du film Whiplash nous a permis également d'aborder le burnout sous un angle plus individuel et relationnel avec identification des différentes phases du processus, ce que nous n'avons pas l'occasion de tester et de reproduire dans une animation de quelques heures.

Ce processus de création de formation a aussi été un processus de perpétuelles adaptations et réajustements, ce qui rend notre métier évidemment passionnant.

En effet, nous avons, à plusieurs reprises modifier l'ordre des séquences d'animation. Au départ, nous proposons deux demi-journées d'animation avec les chevaux pour essayer d'avoir un effet de crescendo entre la première et la deuxième journée, en permettant aux participants d'expérimenter une relation soutenante, un contexte de travail bienveillant et favorisant l'atteinte des objectifs pour basculer vers un contexte plus flou au niveau des consignes, plus autoritaire...

Nous n'étions pas totalement satisfaits après le premier essai. Et nous avons alors privilégié une seule séance dans laquelle on augmentait la charge mentale au fur et à mesure des exercices, ce qui a enfin eu l'effet escompté et cette réelle prise de conscience des participants que nous visions absolument.

Nous avons également testé d'autres méthodologie au fur et à mesure des journées de formation, qui ont plus ou moins fonctionner, comme le photolangage, des extraits d'autres films, privilégier certaines théories plutôt que d'autres. Grâce à tous ces essais, nous pouvons vous proposer aujourd'hui un dispositif de formation qui fonctionne et a été testé de plusieurs manières sans léser les participants et leurs apprentissages.

Le power point a été remanié également pour aller plus à l'essentiel et qu'il soit parfaitement en cohérence avec le dispositif pédagogique créé.

Un questionnement subsiste. La deuxième animation avec les chevaux a été revue. Nous avons, en effet, diminuer la durée et modifier les objectifs. Aujourd'hui, cette animation vise simplement l'expérimentation des sensations physiques, physiologiques et émotionnelles avec un exercice de relaxation avec les chevaux. Nous faisons tout de même un lien avec les manifestations physiques et émotionnelles vécues dans le cadre d'un burnout. Nous nous sommes aperçues que les personnes restaient sur une frustration quant au temps passé avec les chevaux si cette animation n'était pas proposée. Cependant, nous trouvons cette animation moins pertinente d'un point de vue pédagogique. Elle permet vraiment d'atteindre un objectif de satisfaction des participants. Comme cité plus haut, le cheval est considéré comme un tiers pédagogique et non thérapeutique.

Cadre de l'animation

Le cheval a un rôle intéressant puisqu'il a un pouvoir captivant qui attire la concentration des participants. Les variables de contexte sont donc manipulées sans prise de conscience immédiate de la part des participants. Cet aspect est particulièrement frappant quand les participants en prennent conscience et fonctionne à merveille pour mettre en relief le fait que le burnout s'insinue insidieusement dans le quotidien professionnel.

L'environnement équin permet une telle distance avec un contexte professionnel « classique » qu'un réel apprentissage est donc possible. Cette décontextualisation invite les participants à se dégager des affects liés à leur situation de travail. Cette prise de recul sur le vécu permet à chacun de se décentrer de son propre point de vue et d'y porter un regard critique comme s'il s'agissait d'une idée ou d'une croyance différente de la sienne. La manière de penser le burnout est interrogée tout au long de la formation afin d'en retirer les présupposés, les notions, les préoccupations et les recommandations. Le but étant qu'ils puissent toucher du doigt ce qu'est le burnout, se questionner sur les facteurs qui y conduisent et ceux qui pourraient le prévenir.

De plus, la vision anthropologique que nous amenons à notre analyse a pour effet d'amener les individus à opérer un va-et-vient entre les ressentis personnels et le rattachement possible à la sphère groupale, voire sociétale.

Un point à aborder également vis-à-vis du cadre de l'animation est l'infrastructure qui peut paraître vieillissante pour certains, et peut être plus encore pour les responsables d'équipe et équipes de travail. Nos salles d'animation sont plutôt étroites pour accueillir les groupes, mais doivent aussi bénéficier d'un plafonnage, n'étant pas très engageant. Ce dernier point a néanmoins été réglé dernièrement.

Utilisation des chevaux

La formation se conçoit également à partir des chevaux et de leur caractère. En effet, des chevaux moins dociles auront un autre impact que des chevaux qui sont habitués à faire tout ce que l'humain leur demande de faire.

L'aspect sécuritaire est primordial. Nous ne pouvons mettre nos participants en danger.

Il faut donc choisir des chevaux qui respectent deux critères :

- La sécurité
- Le fait de donner un peu de fil à retordre à nos participants

Une autre donnée s'ajoute à ce choix : le niveau de compétences équestres des participants. En effet, quelqu'un qui a fait 20 ans d'équitation ne se verra pas confier le même type de chevaux que la personne qui en a peur.

Le but, outre l'atteinte des objectifs pédagogiques, c'est que tout le monde vive une expérience agréable et sécuritaire.

Une fois que nous choisissons les chevaux qui respectent ces critères, le naturel revient au galop et ce qu'il va se passer en animation en termes de réactions comportementales et émotionnelles, que ce soit chez les êtres humains ou les chevaux, nous est totalement

inconnus et c'est cet aspect des choses qui rend la formation encore plus attrayante et le travail d'animateurs encore plus passionnant.

Tout peut se passer à partir de ce moment, sauf, évidemment la mise en danger des participants. C'est pourquoi un professionnel est dédié uniquement à la sécurité et nous assiste pendant toute la durée de l'animation. Il est également là pour veiller au bon traitement des chevaux. Ce point est évidemment primordial.

Interventions des animateurs

Le style d'animation a été apprécié car nous nous efforçons de mêler humour, décontraction et exigence intellectuelle. Les intervenants détiennent un degré de connaissances différent sur les chevaux, mais tous envisagent le cheval comme médiateur pédagogique.

Animation et conception des débriefings

Le débriefing et le travail de remémorisation suivant les exercices structurés sont très riches car ils permettent une réelle prise de conscience de ce qu'il se joue en réalité dans les mises en situation. Cette démarche amène à construire une réflexion plus méta du processus du burnout et d'en saisir le caractère insidieux. Chacun est plus apte à identifier ses principales ressources et les freins où porter son attention en situation professionnelle inconfortable. Nous effectuons également un travail sur les ressentis et comment en reconnaître les prémisses pour limiter au maximum que les situations ne s'aggravent. Précisons tout de même qu'il ne s'agit pas d'un accompagnement personnalisé ou d'une analyse de groupe, mais bien d'une sensibilisation au burnout et aux facteurs qui le favorisent.

3.2.2.3. La pertinence des supports d'évaluation

Retour chiffré des formulaires reçus :

- Evaluation du module de formation : 28/31
- Réponses à l'enquête en ligne : 53
- Suivi des participants : 10

Nous n'avons pas eu de remarques négatives sur le support d'évaluation que nous utilisons. Les participants aiment plutôt la première partie dans laquelle ils doivent noter, sur un support assez visuel, leurs appréciations quant à certaines caractéristiques des journées de formation.

Après réflexion, nous aurions pu réfléchir à un canevas plus dynamique et interactif et consacrer un réel moment d'évaluation au sein de la formation afin d'en retirer encore plus

de contenu. Cependant, le timing étant déjà assez chargé, nous aurions perdu en contenu vis-à-vis de la problématique à traiter, ce qui reste une priorité.

3.2.2.4. Le suivi du réseau de participants et de partenaires

Nombre de personnes touchées par le dispositif au fur et à mesure de l'action

- Une centaine d'organismes ou personnes représentant des organismes ont été contactés personnellement
- Une vingtaine d'étudiants sont toujours chargés de diffuser l'information au sein de leurs écoles respectives
- Alexia Beaumel, notamment chargée de cours à l'Ulg et animatrice ponctuelle de l'action, diffuse la pub parmi ses étudiants.
- Nous avons pris contact avec la clinique du stress et espérons les rencontrer pour envisager une collaboration.

Nombre de modules réalisés et nombre de participants par module

6 modules de formation de deux journées ont été réalisés et 31 participants formés.

Nombre de partenaires du projet tout au long de l'action

Nous avons diffusé les pubs et l'information dans différents réseaux :

- Régies de quartier
- Mutuelles
- Forem
- Universités / Hautes Ecoles
- Service Alumni
- Insertion socioprofessionnelle
- Prévention des risques au travail
- Monde équestre
- Grands groupes (proximus, sncb...)
- Ville de Liège
- Instance Bassin Emploi Formation Enseignement
- Services Clubs (Kiwanis)
- Clinique du stress
- Calif – Réseau de l'insertion socioprofessionnelle
- Caips – Fédération de l'insertion socioprofessionnelle

Les personnes impliquées

- Nouveaux animateurs

Des participants travaillant à l'université de Liège sur les changements organisationnels, les risques psycho-sociaux, et éventuellement la médiation animale ont été séduits par notre approche et ont émis le souhait de collaborer avec nous sur ce projet. Nous avons pu organiser des coanimations avec eux nous permettant d'élargir notre bagage théorique et animatique.

- Cours de conception et évaluation des dispositifs de formation - Ulg

Nous avons participé, en septembre 2019, à un entretien filmé avec un groupe d'étudiants pour la plupart inscrits en master en éducation et formation des adultes dans le cadre du cours de conception et évaluation des dispositifs de formation.

Ce cours consiste à créer, pour le groupe d'étudiants, un dispositif de formation à partir d'une situation professionnelle bien réelle, en faisant intervenir des organismes qui ont un réel besoin de concevoir une formation et qui joue, dans ce cadre, les commanditaires des étudiants. Ces derniers sont alors chargés, à partir de la réalité de travail qui leur est exposée, de concevoir un dispositif de formation pour le commanditaire choisi.

Nous avons eu la chance qu'un groupe de 7 jeunes filles nous choisisse pour réaliser leur travail et nous leur avons donné une direction très claire dans l'élaboration de leur formation. En effet, elles doivent réaliser la suite du module « Equilearning » pour 2020.

Pour nous, il s'agit là d'une réelle opportunité d'aller encore plus loin dans la réflexion de ce module et de sa suite potentielle. De plus, nous les accompagnons dans leur réflexion, ce qui nous permet de jouer un rôle très actif dans ce travail et d'en définir les contours avec elles.

Nous nous revoyons en janvier 2020 pour l'évaluation du travail réalisé. Nous pouvons dire que le projet « Equilearning » ne fait que commencer.

- Comité scientifique

Le comité scientifique a vraiment permis un travail réflexif de fond sur l'animation et nous sommes très reconnaissants que ces personnes aient donné de leur temps pour nous soutenir. Nous avons, grâce à eux, réussi à entrer et se faire connaître dans le milieu universitaire.

Il est clair qu'une des perspectives à investiguer pour pérenniser ce projet, est de l'intégrer au sein de certains cursus universitaires avec, outre la prévention du burnout au sein des étudiants, en constituer un véritable séminaire / complément de formation vis-à-vis de la

méthodologie utilisée et proposer ainsi un moyen immersif de se confronter à son propre style d'animation, avec quoi nous pouvons faire un lien avec le dispositif de formation de formateurs créé spécialement dans le cadre de ce projet pilote.

3.2.2.5. *Notre façon de fonctionner ensemble (métacommunication)*

Pertinence des coanimations

Nous avons décidé de mener nos journées de formation en co-animation, ou co-intervention ou encore co-facilitation selon la littérature ou les préférences disciplinaires, principalement en raison du caractère sensible de la thématique du burnout. Nous avons estimé que ce sujet méritait l'attention particulière de deux animateurs et que ce double éclairage s'avérerait donc pertinent. Nous privilégions cette méthode d'animation car elle offre une multiplicité d'apports, les formateurs peuvent alors se répartir des rôles différents selon leurs compétences propres ou selon l'intention qu'un animateur occupe une position plus méta d'observateur. Les écrits de Thiebaud (2016) vont d'ailleurs dans ce sens. Nous avons également souhaité que le travail de co-animation ne soit pas une simple superposition d'idées mais une réflexion, une créativité résultant précisément de ces échanges et ouvrant de nouvelles possibilités.

Cette démarche nécessite une réflexion au préalable sur les spécificités de chaque animateur en termes de compétences sur la thématique et sur l'animation en tant que telle, et du style d'animation, afin de les agencer au mieux au service de la formation et des formés. Par ailleurs, il est important de construire un duo facilitant capable d'apporter une complémentarité dans le dispositif et dans les échanges groupaux et interpersonnels.

Nous avons eu l'opportunité d'animer avec deux intervenants différents pour notre formation de sensibilisation au burnout. Nous en ressortons un réel enrichissement et un développement de notre apprentissage plus direct et plus rapide de notre pratique. Concrètement, les deux formateurs sont psychologues du travail et des organisations et sont familiarisés avec la question des souffrances liées au travail, et plus précisément celle du burnout. De plus, leur pratique de formateur a permis un croisement des regards des plus pertinents pour un ajustement opportun du dispositif de formation. Nous avons pu complexifier et peaufiner nos médias de formation de manière à rendre les exercices structurés les percutants possibles.

Le regard que les formateurs portent sur la place du cheval en formation était semblable à notre position sur le sujet. En effet, nous nous sommes rendu compte, à plusieurs reprises, que les personnes s'inscrivant en formation pensent le cheval comme une aide en soi pour apaiser le burnout. Nous avons donc construit un cadre où les objectifs de formation sont établis clairement, à savoir la sensibilisation aux facteurs favorisant l'apparition du burnout,

et où le cheval est considéré non pas comme le partenaire d'un accompagnement thérapeutique, mais comme média par lequel un apprentissage est possible.

En outre, en co-animant de cette façon, nous pouvons apporter une attention supplémentaire sur les phénomènes de groupe. Nous avons été en mesure de co-développer une réflexion sur les supports, le contenu et la dynamique de groupe, et d'amener le dispositif de formation à une maturation intellectuelle optimale.

Communication interne

Des débriefings et réunions de collaboration ont eu lieu régulièrement dans lesquelles des ajustements ont été effectués par rapport aux prévisions de départ, des questionnements ont été verbalisés.

La communication sur le projet au sein de l'asbl a été plutôt aisée au niveau de l'équipe. Nous avons l'habitude de mener des projets ensemble. Par conséquent, nous sommes à l'aise avec la co-animation et le fait d'échanger entre nous, en toute confiance.

Communication externe

Le recrutement s'est avéré bougrement ardu, et ce, pour plusieurs raisons :

- Le manque de personne compétente pour réfléchir la communication du projet
- Le public n'étant pas celui avec lequel nous travaillons habituellement
- Nous posons l'hypothèse que la gratuité ne favorise pas une impression de gage de qualité

A refaire, nous engagerions un véritable chargé de communication / commercial car cela fait cruellement défaut au sein de notre association.

De plus, nous sommes tellement habitués à prendre toutes sortes d'aspects du travail à notre charge, qu'il s'agit bien là de la démonstration d'un défaut professionnel.

4. Conclusion

Comme déjà mentionné, ce projet pilote a été, pour nous, une véritable opportunité de créer et de tester un dispositif que nous avons en tête depuis un bon moment sans avoir les moyens nécessaires pour le mettre en place. Nous sommes extrêmement reconnaissants de ce soutien absolument nécessaire que nous a apporté le SPF Sécurité Sociale dans la réalisation de cette action.

Nous voulons pérenniser ce projet, notamment au vu des résultats qu'il suscite. Il peut, en outre, l'être de diverses façons. Nous allons continuer à développer nos partenariats et continuer cette démarche entreprise au sein des équipes de travail ainsi qu'au sein du monde universitaire et hautes écoles.

La thématique traitée est tellement d'actualité et, de ce fait, extrêmement importante à traiter que ce soit dans un but de prévention ou de guérison surtout au sein des publics les plus à risque.

D'ailleurs, maintenant que nous sommes bien formés à la thématique, nous pouvons également envisager des niveaux de prise en charge différents. Ceci se construira avec le temps dans un but de complémentarité avec ce qu'il existe déjà ailleurs et que ce projet pilote a pu mettre en relief.

5. Annexes

Annexe 1a – Questionnaires d'enquêtes – PME

| |
|---|
| Questionnaire Equilearning : PME |
|---|

- 1) Dans quel type de structure travaillez-vous ?
- 2) Quel est votre statut au sein de votre entreprise ?
 - Directeur-trice
 - Employé-e
 - PDG
 - Salarié-e
 - Assistant-e
 - Indépendant-e
 - Autre
- 3) Gérez-vous une équipe de travail ? OUI/NON ? Si oui, d'environ combien de personnes ?
- 4) Que vous évoque le mot « travail » ? Un seul choix possible
 - Identité
 - Pénibilité
 - Performance
 - Lien social
 - Sens
 - Exploitation
 - Insécurité
 - Dépendance
 - Ennui
 - Épanouissement
 - Contrainte
 - Alimentaire
 - Autre
- 5) Parmi les propositions suivantes, laquelle correspond le mieux à votre équipe de travail ?
Un seul choix possible
 - Dynamisme
 - Collaboration
 - Créativité
 - Autogestion
 - Procédurière
 - Réflexion
 - Résultats
 - Action

- 6) Sur quoi se base votre intervention en tant que chef d'équipe – manager ? Un seul choix possible
- Réflexion
 - Action
 - Relation
- 7) Quelles sont, selon vous, les principales qualités d'un chef d'équipe – manager ? Trois choix maxima
- Collaboratif
 - Communicatif
 - Assertif
 - Respectueux
 - Affirmé
 - Pragmatique
 - Positif
 - Persuasif
 - Résilient
 - Délégatif
 - Négociatif
 - Analyste
 - Créatif
 - Responsable
- 8) Quelles sont les valeurs que vous défendez au sein d'équipe ?
- Confiance
 - Professionnalisme
 - Solidarité
 - Flexibilité
 - Contrôle
 - Rigueur
 - Performance
 - Autonomie
 - Liberté
 - Dépassement de soi
 - Universalisme
- 9) Quelle est votre première réaction face à une situation professionnelle inconfortable ? Un seul choix possible
- Je confronte mes idées/mon mécontentement
 - J'en parle à un collègue
 - Je me focalise sur la situation
 - Je me replie sur moi-même
 - Je me mets en colère
 - Je fais tout pour contrôler la situation
 - J'évite la situation/les personnes en lien avec la situation

- Je stresse
- Je m'adapte à la situation en changeant de comportement
- Je compense (alcool, tabac, alimentation, etc.)

10) Dans un contexte professionnel, quel élément peut avoir un effet négatif important sur votre bien-être ? Un choix possible

- Charge de travail trop importante
- Communication peu claire
- Conflits au sein de l'équipe
- Tâches/rôles non définis
- Pression temporelle
- Manque de soutien
- Manque de reconnaissance
- Manque d'autonomie
- Cadre de travail peu claire
- Peu de limite entre la vie professionnelle et la vie privée

11) Avez-vous déjà observé, dans votre expérience professionnelle, des manifestations en lien avec le burnout ? Trois possibilités

- Moins d'énergie
- Plus d'erreurs
- Plus d'irritabilité
- Cynisme ou changement d'attitude
- Diminution de l'estime de soi
- Baisse de la concentration
- Absentéisme
- Agressivité
- Diminution de la motivation
- Changement d'humeur

12) Êtes-vous déjà sensibilisé à la problématique du burnout ? Si oui, de quelle manière ?

13) Au sein de votre équipe avez-vous déjà mis en place un plan d'action pour prévenir les risques d'apparition du burnout ?

Si oui, de quelle manière ?

Sinon, comment imagineriez-vous votre intervention ?

14) Existe-t-il des problématiques d'équipe pour lesquelles vous aimeriez être (mieux) outillé ? Lesquelles ?

| |
|---|
| Questionnaire Equilearning : Étudiants/jeunes diplômés |
|---|

- 1) Quel est l’intitulé de vos études/de votre formation ?
- 2) Que vous évoque le mot « travail » ? Un seul choix possible
 - Identité
 - Pénibilité
 - Performance
 - Lien social
 - Sens
 - Exploitation
 - Insécurité
 - Dépendance
 - Ennui
 - Épanouissement
 - Contrainte
 - Alimentaire
 - Autre
- 3) Parmi les propositions suivantes, quelles qualités individuelles pensez-vous être indispensables pour une bonne cohésion au sein d’une équipe professionnelle ? Trois choix possibles
 - Dynamisme
 - Collaboration
 - Créativité
 - Tolérance
 - Écoute
 - Professionnalisme
 - Partage
 - Humour
 - Rigueur
 - Bienveillance
 - Performance
 - Bonne communication
- 4) Sur quoi se baserait votre intervention en tant que chef d’équipe – manager ? Un seul choix possible
 - Réflexion
 - Action
 - Relation
- 5) Quelles sont, selon vous, les principales qualités d’un chef d’équipe – manager ? Trois choix maxima
 - Collaboratif

- Communicatif
- Assertif
- Respectueux
- Affirmé
- Pragmatique
- Positif
- Persuasif
- Résilient
- Déléгатif
- Négociatif
- Analyste
- Créatif
- Responsable

6) Quelles sont les valeurs que vous défendrez au sein d'une équipe ?

- Confiance
- Professionnalisme
- Solidarité
- Flexibilité
- Contrôle
- Rigueur
- Performance
- Autonomie
- Liberté
- Dépassement de soi
- Universalisme

7) Quelle est votre première réaction face à une situation professionnelle inconfortable ?

Un seul choix possible

- Je confronte mes idées/mon mécontentement
- J'en parle à un collègue
- Je me focalise sur la situation
- Je me replie sur moi-même
- Je me mets en colère
- Je fais tout pour contrôler la situation
- J'évite la situation/les personnes en lien avec la situation
- Je stresse
- Je m'adapte à la situation en changeant de comportement
- Je compense (alcool, tabac, alimentation, etc.)

8) Dans un contexte professionnel, quel élément pourrait avoir un effet négatif important sur votre bien-être ? Un choix possible

- Charge de travail trop importante
- Communication peu claire
- Conflits au sein de l'équipe

- Tâches/rôles non définis
- Pression temporelle
- Manque de soutien
- Manque de reconnaissance
- Manque d'autonomie
- Cadre de travail peu claire
- Peu de limite entre la vie professionnelle et la vie privée

9) Avez-vous déjà observé, dans votre expérience professionnelle/stage/formation, des manifestations en lien avec le burnout ? Trois possibilités

- Moins d'énergie
- Plus d'erreurs
- Plus d'irritabilité
- Cynisme ou changement d'attitude
- Diminution de l'estime de soi
- Baisse de la concentration
- Absentéisme
- Agressivité
- Diminution de la motivation
- Changement d'humeur

10) Êtes-vous déjà sensibilisé à la problématique du burnout ?

Si oui, de quelle manière ?

Sinon, aimeriez-vous suivre une formation de sensibilisation à la problématique du burnout ?

11) Quels sont les autres éléments/thématiques sur lesquels vous aimeriez être sensibilisés pour commencer votre vie professionnelle ?

Rapport d'évaluation

Equilearning

Avec le soutien du SPF Sécurité Sociale

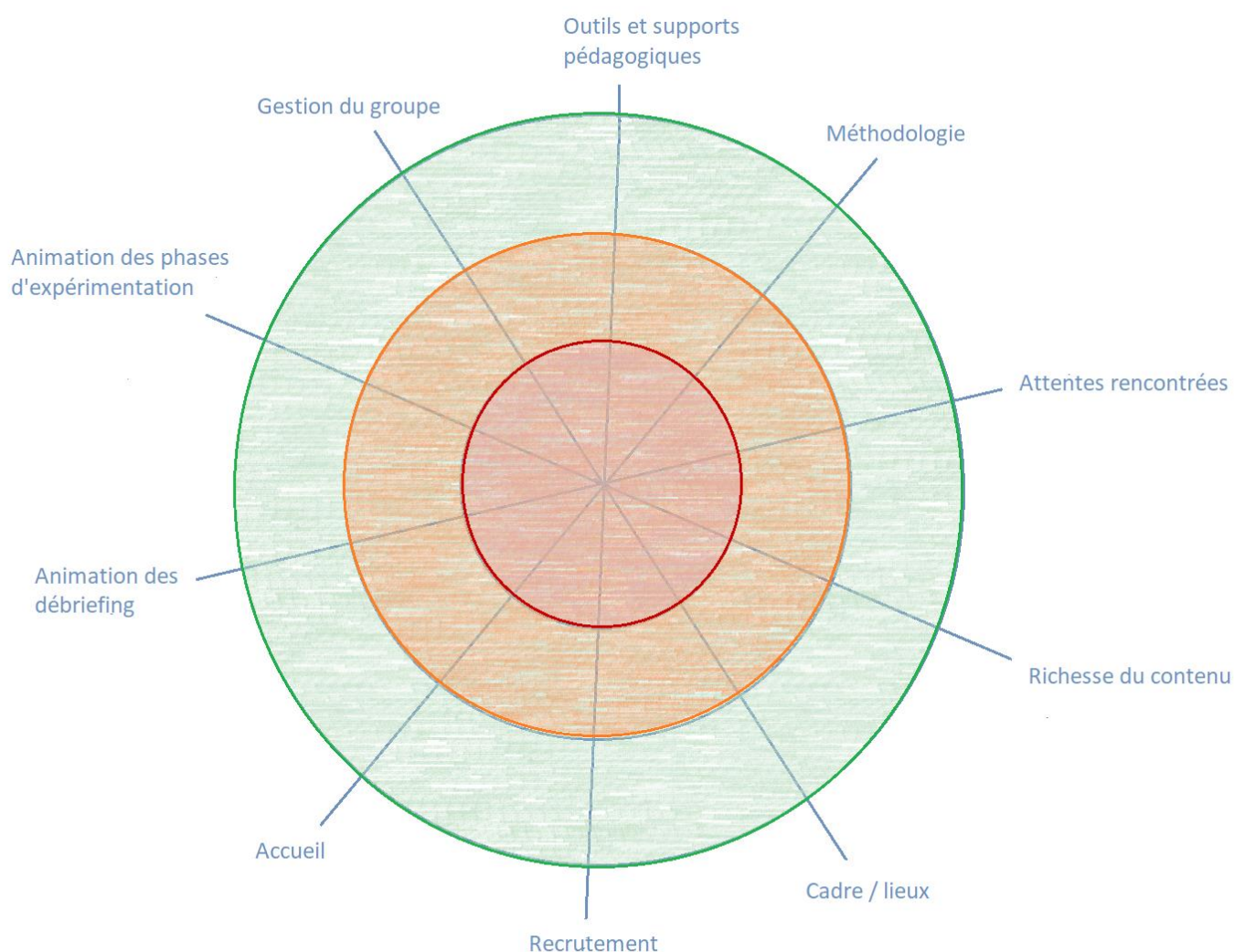
En collaboration avec le SPF Sécurité Sociale

Financé par le SPF sécurité Sociale dans le cadre de projets pilotes pour la prévention des troubles mentales liés au travail

Identification

- ☐ Responsable d'équipe
- ☐ Equipe de travail
- ☐ Etudiant
- ☐ Diplômé

- 1) Veuillez noter votre appréciation en indiquant une croix sur les lignes correspondant aux thématiques à évaluer.
- a. Dans le vert, si la gestion de la thématique a été très satisfaisante pour vous.
 - b. Dans l'orange, si certaines choses n'ont pas rempli vos attentes
 - c. Dans le rouge, si l'aspect évalué ne vous a pas satisfait du tout.



2) Remarques / commentaires

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3) Qu'ai-je appris du burnout durant ces deux journées de formation ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4) Qu'ai-je appris sur moi ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5) Ce que je pense de la méthodologie choisie et quel impact a-t-elle eu sur moi ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6) Quelles actions concrètes vais-je mettre en place dans mon environnement de travail ou dans ma vie de tous les jours ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....
.....

7) Serais-je potentiellement intéressé de participer à d'autres modules de formation de ce type ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....