

12/12/2019

Dispositif pédagogique

Equilearning

Sommaire

1. Introduction.....	2
2. Contexte	2
3. Objectifs de la formation.....	2
4. L'équipe	3
5. Cadre de la formation	3
5.1. <i>Publics visés</i>	4
5.2. <i>Méthodologie</i>	5
5.2.1. Expérimentation	6
5.2.2. Influence du collectif	6
5.2.3. Le rôle du cheval.....	6
5.2.4. Synthèse de l'action.....	8
5.3. <i>Les assises scientifiques – Revue de la littérature sur la thématique</i>	8
6. Dispositif pédagogique.....	10
7. Grille de compétences des intervenants / animateurs	22
8. Modalités organisationnelles et moyens techniques	22
9. Conclusions et perspectives futures	23
10. Annexes	24

1. Introduction

Ce document est le fruit d'une année d'essais-erreurs, de réflexion, de collaborations, de travail acharné dans le but de vous proposer une formation originale, ayant un véritable impact pédagogique. Nous nous apprêtons à vous dévoiler les secrets de fabrication d'un module de formation à l'effet de surprise indéniable. Bonne lecture !

2. Contexte

Dans le cadre de l'appel à projet pilote du Ministère des Affaires sociales et de la Santé, nous avons pu créer et mettre sur pied une formation à la prévention primaire des affections mentales liées au travail, et plus spécifiquement au burnout.

L'objectif de l'appel à projet est de développer la prévention intégrée du burnout et, de manière plus large, des affections mentales liées au travail grâce au financement de plusieurs organismes agissant avec des angles d'approches divers à la meilleure visibilité, compréhension et prise en charge de la problématique visée.

L'asbl Le Timon est agréée en tant que centre d'insertion socioprofessionnelle via un agrément de la Région Wallonne et allie, à travers ses modules de formation, épanouissement personnel, insertion sociale et professionnelle au travail relationnel avec le cheval.

L'appel à projet représentait, pour l'équipe, une opportunité d'ouverture sur d'autres types d'action de formation, d'autres thématiques et d'autres publics, tout en mettant à profit notre expérience et notre savoir-faire.

3. Objectifs de la formation

Les objectifs principaux sont :

- La sensibilisation à la thématique du burnout dans un but de prévention,
- Le développement de la connaissance de soi et des facteurs professionnels dans le but de mieux se prévenir du stress au travail et du burnout ainsi que d'influencer le lieu de travail de façon positive dans une dynamique de réduction des risques,
- L'identification et le renforcement de certaines compétences ayant un rôle déterminant dans l'installation d'une souffrance au travail.

L'action 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.

Une action de prévention secondaire complémentaire est proposée aux équipes professionnelles désireuses de se former, seulement sur demande. Une prise en charge cohérente vis-à-vis de la réalité de l'équipe participante sera alors élaborée.

4. L'équipe

L'équipe est composée de divers profils venant de plusieurs horizons professionnels : psychologie sociale et du travail, pédagogie et formation des adultes, risques psychosociaux, consultance d'entreprise, éthologie équine, représentants de l'Ulg ...

- Margaux Buckinx – Coordination du projet et animation
- Ornella Campanile – Rédaction, réflexion pédagogique et animation
- Alexia Beaumel - Réflexion pédagogique et animation
- Cédric Montagnino - Réflexion pédagogique et animation
- Florence Deom – Animation et préparation logistique équestre
- Lisa Galambos – Animation et réflexion pédagogique
- Rachel Janvier – Assistante de projet
- Danara Lyarieva – Finances
- Simon Tonon – Comité scientifique
- Daniel Faulx – Comité scientifique
- Véronique Servais – Comité scientifique

De part cette multidisciplinarité notamment, nous avons voulu, dès le départ, s'accorder sur notre vision de ce qu'est une formation d'adultes, de ce en quoi consiste l'animation du public cible et d'en comprendre les multiples enjeux afin de trouver un consensus vis-à-vis de l'action que nous allions mettre en place. Le résultat de cette réflexion sera présenté ci-dessous, dans le point sur la méthodologie.

Nous soulignons, par ailleurs, que notre directrice générale est partie vers d'autres horizons en milieu de projet, et n'a pas été remplacée, ce qui n'a pas été chose simple à gérer.

5. Cadre de la formation

La formation est prévue sur 2 journées complètes avec une méthodologie alliant diverses phases :

- Des phases d'expérimentation
- Des phases de réflexions
- Des phases d'élaboration
- Des phases d'apports théoriques
- Des phases de synthèse

Les objectifs sont nombreux et visent principalement l'acquisition d'apprentissages sur la thématique du burnout dans un but de prévention grâce à un dispositif permettant aux participants de se mettre en situation.

Les résultats attendus se structurent selon plusieurs niveaux :

- **Au niveau intra-individuel**, nous visons principalement une meilleure connaissance de la problématique traitée et une meilleure connaissance de soi afin d'avoir davantage de capacités à se prévenir de ces affections ainsi que d'influencer le lieu de travail de façon à réduire les risques liés à cette problématique.
- **Au niveau interpersonnel**, nous visons le partage d'expériences, l'évacuation des émotions liées à des problématiques professionnelles ayant un impact sur le bien-être ressenti et le développement de compétences propices au développement d'un environnement de travail favorisant le bien-être ressenti des travailleurs.
- **Au niveau groupal**, nous visons un impact positif surtout pour les équipes qui décident de suivre l'accompagnement secondaire comme, notamment, une amélioration significative du bien-être ressenti au travail.
- **Au niveau organisationnel**, nous visons aussi une réflexion sur la manière dont les équipes peuvent s'organiser et sur les règles de fonctionnement qu'elles peuvent mettre en place (en en modifiant certaines dans la mesure de leur possibilité).

5.1. Publics visés

- Etudiants en dernière année de l'enseignement supérieur
- Personnes récemment diplômées du supérieur
- Responsables d'équipe (PME)
- Equipe de travail

Le choix de ces publics a été réalisé à partir de plusieurs réflexions que voici.

Les employés et responsables de PME constitue un public que nous connaissons bien car nous évoluons dans le milieu associatif de l'insertion socio-professionnelle, les PME y sont bien représentées.

Nous rejoignons, dès lors, Daniel Cohen lorsqu'il fait mention, dans son ouvrage "La polyvalence dans le travail est-elle toxique ?", que la polyvalence et la capacité d'adaptation sont des caractéristiques professionnelles indispensables au sein des PME, ce qui peut favoriser la pression subie chez les travailleurs.

D'autres soulignent également ce public comme à risque : « *Comme l'atteste l'Institut National de la Santé et de la Recherche Médicale ([INSERM], 2011), il est aujourd'hui devenu nécessaire de pouvoir mieux identifier les sources de stress chez les travailleurs indépendants. Parmi ceux-ci, les dirigeants de Petites et Moyennes Entreprises (PME) sont fréquemment victimes de problèmes de santé liés à une charge physique et mentale élevées (Bournois,*

Duval-Hamel, Scarengella & Roussillon, 2007 ; Gunnarsson, Vingard & Josephson, 2007) ». (Angenot, Schipper, Eubelen, Mairiaux & Hansez, 2014 ; Stress et santé des dirigeants de PME, L'Harmattan).

En effet, les PME fonctionnent davantage en collaboration étroite étant donné le nombre restreint de travailleurs, ce qui peut également influencer sur le bien-être ressenti si la gestion du personnel, la communication et le management ne sont pas adéquats.

Les étudiants en fin de parcours scolaire ainsi que les futurs travailleurs vierges de toute expérience professionnelle sont un autre groupe particulièrement intéressant pour la prévention des affections mentales liées au travail. Éveiller déjà leur esprit vis-à-vis de ce genre de problématique ainsi que de leur permettre d'en apprendre davantage sur leur propre comportement et fonctionnement réflexe constituera une véritable plus-value afin d'aborder le monde du travail et d'influencer positivement ce contexte. En termes de prévention, ce groupe cible est particulièrement pertinent.

En outre, ce public est généralement préparé à la remise en question et à l'apprentissage de par leur parcours scolaire récent. De plus, souvent, certains se retrouvent dans une situation où l'inconnu les attend, ce qui peut constituer une source d'anxiété. Ils ne peuvent que trouver de l'intérêt dans ce type de démarche.

5.2. Méthodologie

Notre méthode, comme signalé déjà plusieurs fois, se veut immersive, expérientielle et innovante.

Les journées ont été introduites par des mises en situation groupales et thématiques avec, comme partenaires didactiques privilégiés, les chevaux. Ces exercices structurés ont permis aux participants des prises de conscience rapides sur leur fonctionnement et comportements automatiques et souvent inconscients.

Ces exercices ont été entrecoupés de séance de débriefing et de vidéoscopie afin d'exprimer le vécu, verbaliser les prises de conscience et apporter des pistes théoriques et autres modèles qui permettent d'envisager les problématiques managériales et l'environnement de travail de manière plus systémique.

Ces moments, et surtout le contenu des discussions, nous ont permis de faire des liens avec les affections mentales liées au travail afin de travailler les représentations des participants au sujet de cette problématique et leur exposer les éléments théoriques nécessaires à leur sensibilisation, comme, par exemple, les facteurs conduisant à certaines pathologies liées au travail, les différents types de ces affections, les facteurs comportementaux et contextuels ainsi que les relais professionnels pour trouver de l'aide.

Nous avons également prévu une phase de prévention secondaire bien spécifique aux équipes de travail, souffrant déjà de premiers symptômes, en se basant sur leur réalité

professionnelle. Nous avons reçu une équipe mais le suivi n'a pas pu se mettre en place en 2019 et se poursuivra certainement en 2020.

5.2.1. Expérimentation

Nous avons remarqué que les prises de conscience des participants, grâce à la construction de notre dispositif, avaient été particulièrement percutantes pour eux. Ils avaient alors pu comprendre de façon claire et précise le cheminement et la complexité de la thématique du burnout.

« (...) apprendre par l'expérimentation, et notamment par l'erreur, vecteurs d'apprentissage beaucoup plus efficaces que toute leçon didactique ne s'adressant qu'à notre cognition »¹

En effet, les jeux de simulation permettent une grande richesse pédagogique. Au-delà de l'objectif classique d'acquisition de connaissances diverses, il permet aux participants de s'investir activement dans leurs apprentissages, d'appréhender l'approche systémique, et par la mise en situation, de faire l'expérience des diverses influences riches d'apprentissage.

Nous avons pu constater, avec grand plaisir, que c'était effectivement le cas.

5.2.2. Influence du collectif

Nous mettons également un point d'honneur à se servir du collectif comme levier d'intelligence collective permettant une réflexion plus construite et davantage pensée. Le groupe constitue une ressource de soutien, d'aide, d'écoute de la réalité de l'autre et de son vécu, ce qui permet l'expression libre de chacun. Il est, dès lors, facteur de facilitation, d'évolution et de questionnement.

5.2.3. Le rôle du cheval

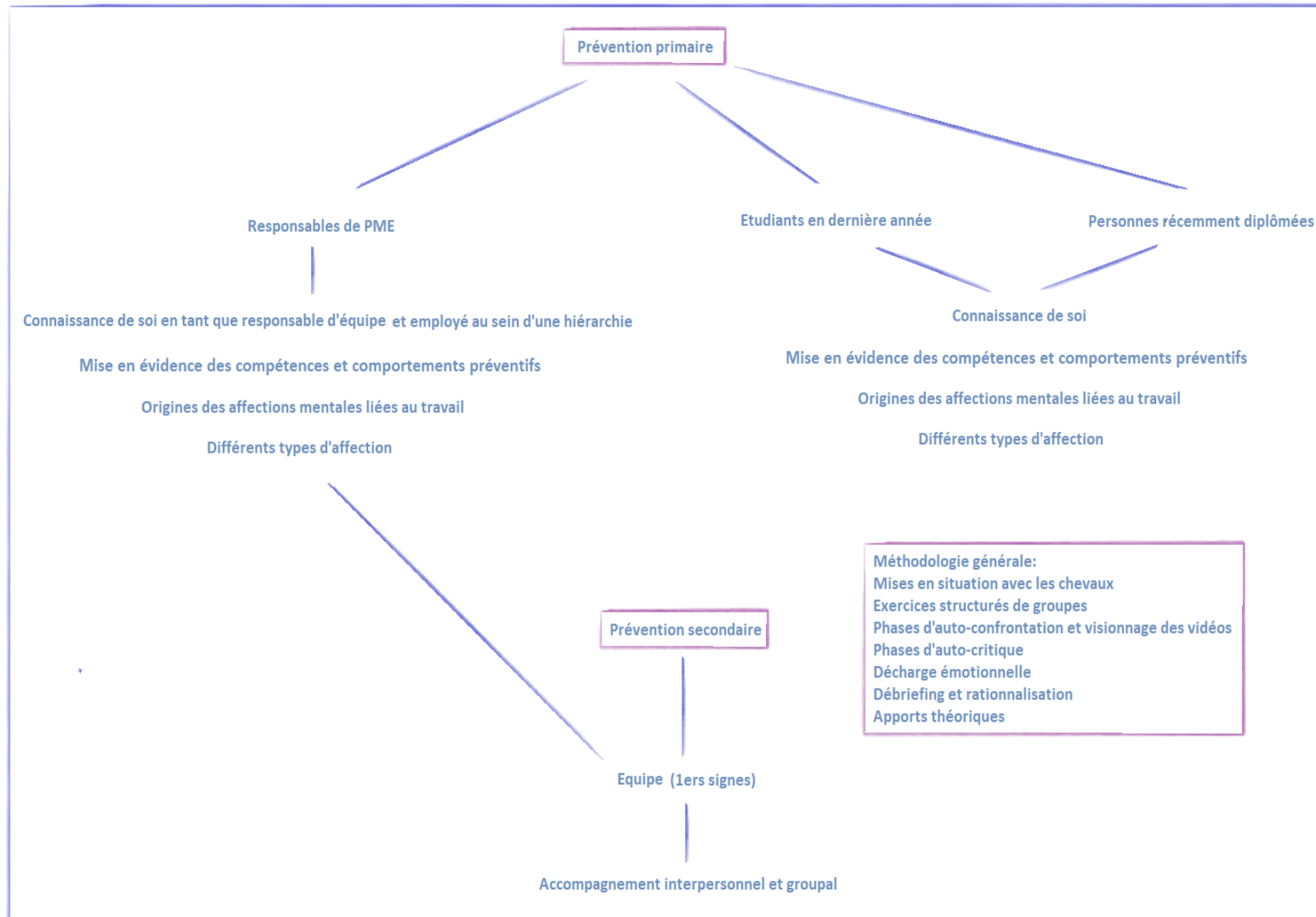
Les objectifs de formation ne concernent pas un enseignement autour du cheval. Le cheval est vraiment considéré comme un média permettant un apprentissage grâce à une décontextualisation d'une réalité professionnelle. Par conséquent, tout média favorisant cet aspect pédagogique s'avérera pertinent. C'est pour cette raison que notre méthodologie est transposable à d'autres contextes et réalités.

Trois points de clarification importants concernant le burnout et le cheval : il est impossible de faire vivre un burnout (1) parce qu'un burnout s'inscrit dans la durée, (2) éthiquement parlant, on ne peut pas prescrire le mal pour prêcher le bien, il n'y a pas d'intérêt, (3) l'objectif est bien de comprendre le mécanisme du burnout, le contextualiser et se demander ce qu'on en fait. Le cheval n'est donc pas un thérapeute. Ce dernier correspond

¹ Bérard J-P ; CAMUS A ; FLICHY (2016). Equicoaching. L'intelligence émotionnelle au cœur de l'entreprise. Domaine du possible. Actes Sud.

plutôt à un tiers pédagogique, il est le prétexte par lequel nous passons pour ancrer un apprentissage.

5.2.4. Synthèse de l'action



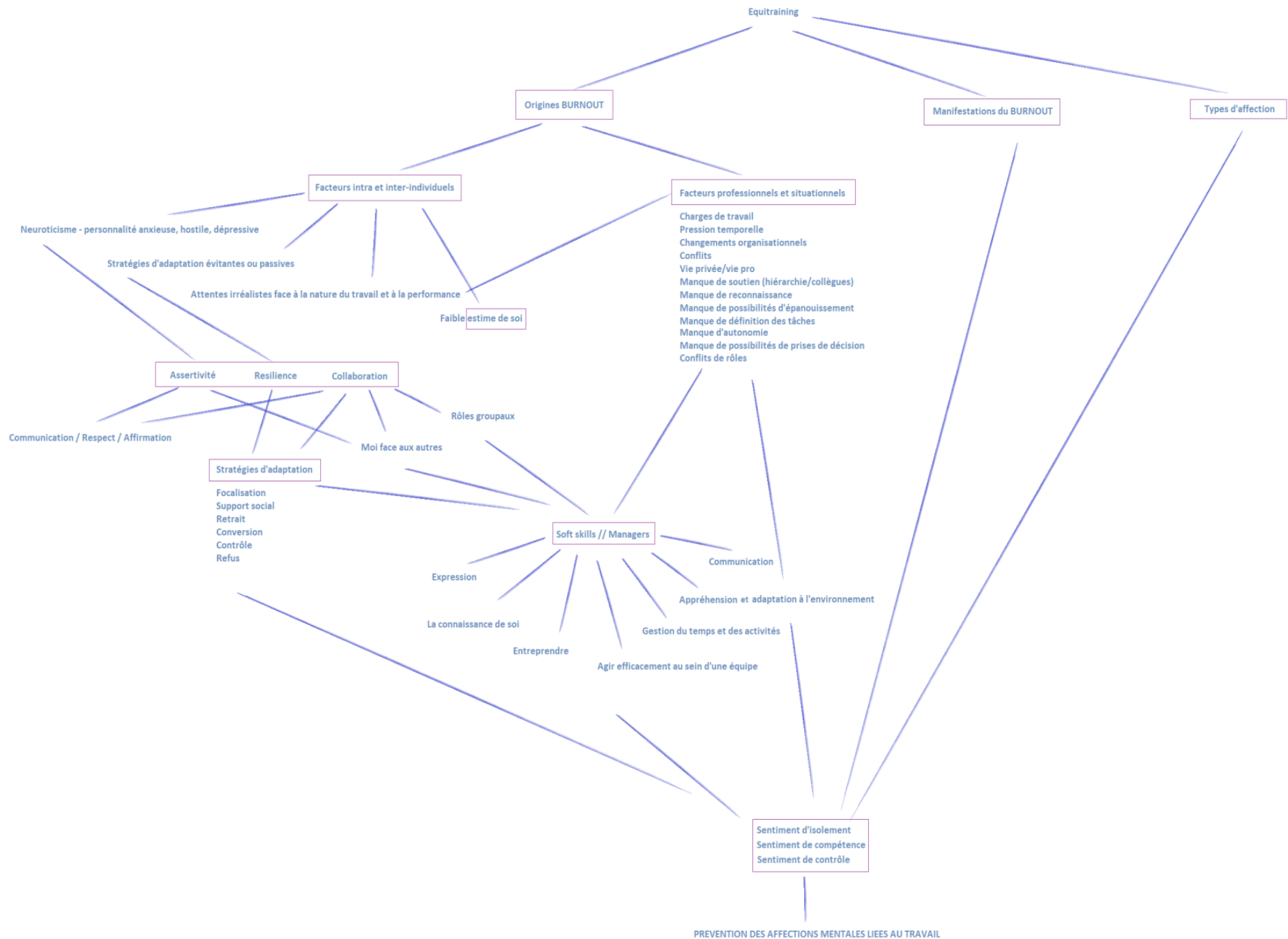
Financé par le SPT Sécurité Sociale dans le cadre de projets pilotes pour la prévention des affections mentales liées au travail

5.3. Les assises scientifiques – Revue de la littérature sur la thématique

Afin de créer notre animation, nous avons dû passer en revue un maximum de littérature sur le sujet. Nous devions, en effet, comprendre la thématique et ses enjeux afin de savoir comment nous allions faire pour créer un dispositif qui ait l'impact voulu sur ses participants.

Nous avons, dès lors, rédigé un document qu'on appelle « Recueil théorique² » afin d'identifier tous les concepts clés de la dynamique du burnout et nous avons créé une synthèse visuelle, que vous trouverez ci-dessous, afin que ce soit plus accessible pour tout public.

² V. Recueil théorique



6. Dispositif pédagogique

JOURNEE 1 - PHASE D'INTRODUCTION			
Timing	Module	Contenu	Axes de débrief
09 : 00 Durée : 50'	Accueil Cadrage Présentation des participants	<p>OBJECTIFS :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Présentation des intervenantes + contexte dans lequel s'inscrit cette formation / Objectifs • Pose du cadre - 4 piliers sur lesquels on sera attentifs : bienveillance, confidentialité/discrétion, solidarité et liberté • Présentation des participants • Cadre logistique (horaire, pause, repas du midi) et introductif : <p>CONSIGNES :</p> <p>"Les enjeux liés à ces deux jours sont (1) de se faire une représentation, de sentir, de toucher du doigt ce qu'est le burnout, (2) se questionner sur les facteurs qui y conduisent et ceux qui pourraient le prévenir.</p> <p>Pour cela, nous aurons l'occasion d'être en activité à l'extérieur avec le cheval, mais aussi ici dans la salle pour aborder une série de notions, de préoccupations ou de recommandations liées au burnout.</p> <p>Deux points de clarification importants concernant le burnout et le cheval : il est impossible de vous faire vivre un burnout (1) parce qu'un burnout s'inscrit dans la durée, (2) éthiquement parlant, on ne va pas prescrire le mal pour prêcher le bien, (3) il n'y a pas d'intérêt, l'objectif est bien de comprendre le mécanisme du burnout, le contextualiser et se demander ce qu'on en fait.</p> <p>Concernant le cheval, si vous avez déjà vu des documentaires ou participer à des formations où le cheval est mobilisé comme thérapeute, ce ne sera pas le cas ici. Le cheval ne sera pas utilisé comme révélateur de votre potentiel, ou comme miroir de votre leadership ou comme..."</p>	<p>Qu'êtes-vous venu chercher ?</p> <p>En quoi ces 2 jours présentés ainsi peuvent nourrir une réalité professionnelle qui est la vôtre ?</p>

09 : 45 Durée : 25'	« Purge »	OBJECTIFS : <ul style="list-style-type: none"> Investiguer les représentations des participants Aborder les prémisses de la problématique CONSIGNES : <ul style="list-style-type: none"> "On parle beaucoup de burnout, qu'est-ce que vous évoque ce mot ?" "Parmi les mots que vous avez évoqués, est-ce qu'il y a des questions particulières que vous vous posez, ou des éléments sur lesquels vous souhaiteriez avoir un apport d'informations durant ces deux jours ?" INPUTS / MATERIELS : Affiche Burnout ³	Notion de burnout - Grille de lecture : le contexte socio-anthropologique Définitions du burnout
10 : 10 Durée : 15'	Transition vers l'extérieur + pause	Visite du site et explication des règles de sécurité avant d'être dans le manège	

JOURNEE 1 - PHASE D'EXPERIMENTATION

Timing	Module	Contenu	Axes de débrief
10 : 25 Durée : 30'	Exercice structuré cheval : Phase 1 – Prise de connaissance	OBJECTIF : Faire naître un début de lien affectif envers l'animal afin de renforcer le caractère émotionnel de l'exercice et l'investissement de la personne dans la tâche (analogie avec le contexte professionnel et les projets (professionnels) dont on s'occupe avec lesquels on construit un certain lien). CONSIGNES : <ul style="list-style-type: none"> Faire un pansage Marcher le cheval "Il y a X chevaux placés devant vous. Vous allez d'abord choisir le cheval avec lequel vous allez	Mettre en confiance, être proche, accompagner dans la prise de connaissance avec le cheval. Analogie burnout : au début dans son boulot, on se sent bien, on a confiance en la suite des événements, on est motivé.

³ Annexe 1 : Affiche Burnout

		<p>partager des moments, du temps, des activités durant ces deux jours. Maintenant que vous avez choisi, vous disposez de 20 min pour faire connaissance avec le cheval que vous avez choisi. Dans ce laps de temps, nous vous invitons à effectuer deux actions : faire un pansage et marcher avec le cheval. Au-delà de ces deux actions, le reste du temps vous faites connaissance avec le cheval comme vous le souhaitez. Nous sommes à votre disposition pour vous aider, vous aiguiller et répondre à vos questions. Sentez-vous à l'aise, prenez vos marques. Faites-le à votre rythme, ce n'est pas une mise au défi, c'est vraiment un moment pour vous et le cheval"</p> <p>Points de vigilance :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expliquer comment faire un pansage • Se rendre disponible, aidant et rassurant <p><i>Variante : Seul en piste avec, pour but, de faire en sorte que le cheval avec lequel la personne a travaillé jusqu'à présent décide de venir vers elle, sans bouger d'une zone définie au préalable (placer la personne dans un cercle pour délimiter son espace physique d'action).</i></p> <p>VARIABLE MANIPULEE : Posture bienveillante de l'encadrant</p> <p>INPUTS / MATERIELS : Kits de pansage + Matériels pour le curage des pieds</p>	
--	--	---	--

<p>10 : 55 Durée : 20'</p>	<p>Exercice structuré cheval : phase 2 – Individuelle</p>	<p>OBJECTIFS :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expérimenter plusieurs contraintes de travail de manière individuelle • Expérimenter une charge mentale plus élevée <p><u>1 Marche/Arrêts</u></p> <p>CONSIGNES : Faire marcher le cheval le long de la piste et procéder à 16 arrêts. Au bout de quelques minutes à peine, aller voir les participants individuellement et relever le comptage. <i>Afficher une mine de déception à chaque relevé de score.</i> Afficher les résultats sur la fiche de score⁴.</p> <p>Points de vigilance : Prise en compte de résultats seulement quantitatif, jamais qualitatif ou de processus.</p> <p><i>Variante : Marcher le cheval en piste et le faire changer d'allure (trot ou marche) quand un signal est donné</i></p> <p><u>2 Ex de manipulation en solo : le passager</u></p> <p>CONSIGNES : L'exercice consiste à faire passer votre cheval entre les barres parallèles ⇒ Rétrécissement du passage avec le temps (2 à 3 fois) Afficher les résultats sur la fiche de score</p> <p><i>(Selon le niveau des participants : arrêter le cheval lorsqu'il a déjà dépassé de la tête la fin du parcours et l'y faire reculer)</i></p> <p><u>3 Faire entrer le cheval dans le cercle au sol sans longe</u></p> <p>CONSIGNES : « Nous allons disposer, pour chacun, une longe positionnée en cercle. Le but de</p>	<p>V. Grille d'observateurs pour les animateurs⁵</p>
--------------------------------	---	---	---

⁴ Annexe 2 : Fiche des scores

⁵ Annexe 3 : Grille d'observation

		<p>cet exercice sera de faire en sorte que votre cheval recule dans le cercle. Et, pour ce faire, vous ne pourrez utiliser que votre communication non verbale et / ou para verbale »</p> <p>VARIABLES MANIPULEES :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contrainte temporelle • Charge mentale élevée (difficulté élevée) • Compétition via affichage de la performance et observation lors de l'exercice individuel • Absence de contextualisation (question du sens) • Absence d'accompagnement (manque de support social) • Inflexibilité des consignes • Interruption de l'exercice avant d'avoir terminé sans explication <p>INPUTS / MATERIELS :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fiche des scores • Longes et licols • 8 Chandeliers • 4 barres 	
<p>11 : 15 Durée : 45'</p>	<p>Cheval : phase 3 – Séquence filmée</p>	<p>OBJECTIFS :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expérimenter un changement organisationnel dans une tâche en cours • Expérimenter plusieurs contraintes de travail en duo • Augmentation de la charge mentale <p>CONSIGNES :</p> <p>1_ Retirer le cheval de la moitié des participants et faire des duos sans leur donner de consigne supplémentaire, ni de rôle. "X et X et X doivent rentrer au box"</p> <p>2_ Laisser un laps de temps à vide, puis former des duos « Ceux qui viennent de perdre leur cheval vont aider ceux qui ont gardé leur cheval en formant des duos »</p> <p>3_ Faire entrer le cheval dans le cercle au sol, s'arrêter à l'intérieur sans longe et sans contrainte</p> <p>VARIABLES MANIPULEES :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pression temporelle 	<p>V. Grille d'observateurs pour les animateurs</p> <p>Complice du burnout du collègue</p>

		<ul style="list-style-type: none"> • Exercice difficile (charge de travail plus conséquente) • Manque de définition claire des tâches • Absurdité des consignes • Changement organisationnel non annoncé (solo -> duo) • Conflit entre les rôles de chacun (même consigne pour les deux personnes, par ex) <p>INPUTS / MATERIELS : Caméras (Go-pro + fixe sur pied)</p>	
12 : 00 Durée 45'	Cheval : Phase 4 – Groupale Séquence filmée	<p>OBJECTIFS :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expérimenter plusieurs contraintes de travail en groupe • Endosser des rôles groupaux • Expérimenter le rôle de manager et la gestion d'un groupe <p>CONSIGNES :</p> <p>1_ Désigner un chef chargé de la supervision et proposer à chaque duo de mettre en place un parcours dans des zones délimitées de la piste. Pas d'explication du sens que l'installation du parcours va/doit avoir.</p> <p>2_ Demander au groupe de ne sélectionner le seul cheval qui effectuera le parcours (sachant que tous les chevaux utilisés auparavant peuvent faire partie de la sélection) et, par conséquent, de retirer les chevaux restants de la piste.</p> <p>3_ Préciser le rôle du chef de parcours qui sera chargé de veiller au timing, d'apporter certaines modifications aux différentes parties du parcours afin que l'ensemble soit cohérent et qui sera également chargé de nommer deux responsables pour préparer le cheval et lui faire faire le parcours. Les consignes étant complexes, elles entraînent systématiquement des demandes de compléments d'info venant du chef. Les réponses apportées par les animateurs seront intentionnellement vagues.</p> <p>4_ Le chef de parcours pourra, en fin d'exercice, rendre ses conclusions sur le déroulement de l'exercice et son équipe.</p> <p>VARIABLES MANIPULEES :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manière dont sont réparties les tâches, • Exigences émotionnelles : valeurs % cheval • Charge mentale • Clarté des tâches et des consignes 	<p>V. Grille d'observateurs pour les animateurs</p> <p>Faire un parallèle avec des fonctions de manager souvent pris entre leurs supérieurs directs et leur équipe.</p>

		<ul style="list-style-type: none"> • Changements organisationnels • Pression temporelle • Manque de soutien et de reconnaissance (// animatrices) • Conflit de rôles • Investissement émotionnel <p>INPUTS / MATERIELS :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plots • Cerceaux • Ballons • Tapis • Barres • Etc... 	
12 : 45 Durée : 15'	Débriefing à chaud	<p>OBJECTIF : Décharge/purge émotionnelle</p> <p>CONSIGNE : « Qu'avez-vous pensé de votre matinée ? »</p>	
13 : 00 Durée : 45'	<p>Pause Lunch</p> <p>Préparation des séquences filmées par les animateurs</p>		

JOURNEE 1 - PHASE REFLEXIVE			
Timing	Module	Contenu	Axes de débrief
13 : 45 Durée : 45'	Débriefing groupal	<p>OBJECTIFS :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifier la séquence des faits de l'animation vécue • Faciliter les prises de conscience quant aux variables manipulées • Préparer le débriefing des séquences filmées <p>CONSIGNE : "Ce matin vous avez vécu une série de choses, on va ensemble essayer de recréer le parcours que vous avez vécu. Qu'est-ce que vous auriez envie d'en dire ?"</p>	

		INPUTS / MATERIELS : Faire sur tableau	
13 : 45 Durée : 15'	Débriefing individuel	OBJECTIFS : <ul style="list-style-type: none"> • Permettre aux personnes de se remémorer individuellement les ressentis et questionnements vécus • Faciliter les prises de conscience quant aux variables manipulées • Préparer le débriefing des séquences filmées CONSIGNES : « Nous venons ensemble de recréer le parcours, prenez maintenant un temps individuel pour vous questionner sur ce que vous avez vécu dans chaque phase (Sensation, émotion, questionnement). » <i>Variante : Après explicitation des facteurs psychosociaux, identifier, en sous-groupes, les potentiels facteurs de risque dans le cadre de l'animation vécue et mise en commun en grand groupe</i>	
14 : 00 Durée : 75'	Vidéo et débrief phase 3	OBJECTIFS : <ul style="list-style-type: none"> • Expérimenter la métaréflexion • Prendre conscience des comportements individuels et groupaux • Identifier/reconnaître les variables manipulées et faire les premiers liens avec les risques psychosociaux INPUTS / MATERIELS : Séquences filmées	Lien avec le leadership / Management d'équipe, à mettre en lien avec la phase 4 cheval
15 : 15 Durée : 15'	Pause		
15 : 30 Durée : 75'	Théorie	Présentation de la théorie <ul style="list-style-type: none"> • Signaux et symptômes du burnout à mettre en lien avec les ressentis et réactions du matin • Risques psychosociaux à mettre en lien avec les variables manipulées 	Suite du débriefing avec apports théoriques

⁶ Annexe 4 – Carnet individuel

		<ul style="list-style-type: none"> Processus de burnout à mettre en lien avec les phases 	
16 : 45 Durée : 30'	Clôture	INPUTS / MATERIELS : PPT⁷ Feedback sur la journée Programme du lendemain	

JOURNEE 2 – PHASE D’ELABORATION CONCEPTUELLE			
Timing	Module	Contenu	Axes de débrief
09 : 00 Durée : 30'	Accueil Météo du jour	OBJECTIFS : <ul style="list-style-type: none"> Faire un lien avec la nécessité dans le burnout de cibler les émotions et besoins Introduire la journée CONSIGNE : « Quel est votre état d'esprit ce matin ? » INPUTS / MATERIELS : Jeu carte émotions + besoins	
09 : 30 Durée : 60'	Extrait de film : 15 jours ailleurs	OBJECTIF : Finaliser la compréhension du processus du burnout CONSIGNE : "L'homme que vous allez voir dans l'extrait est dans la dernière phase, dite de burnout (ou phase 3, au travers de son témoignage il parle des étapes précédentes qu'il a vécu sans s'en rendre compte (équivalent aux phases d'hier), qu'est-ce que vous avez à dire, qu'est-ce qui vous frappe ?" INPUTS / MATERIELS : Vidéo 15 jours ailleurs (37 min) <i>Variante : Extrait du film Whiplash (51 min)</i>	
10 : 30 Durée : 40'	Définition hiérarchisation	OBJECTIFS : <ul style="list-style-type: none"> Solliciter le point de vue des participants quant à leur définition du burnout Faire une première synthèse des acquis 	

⁷ V. Power point Théorie

		<p>CONSIGNE : "Vous avez devant vous une série de définitions sur le burnout, elles sont toutes justes, elles représentent simplement différents points de vue, postulats, angles d'analyse. Par groupe, vous allez en choisir 3 et les hiérarchiser selon celles qui sont les plus évocatrices (fait écho parce que c'est récurrent, ou parce que vous êtes particulièrement sensibles...) C'est donc une mise en évidence très subjective".</p> <p>Points de vigilance : Autour des définitions et des choix effectués</p> <p>INPUTS / MATERIELS : Etiquettes avec les définitions⁸</p>	
11 : 10 Durée : 10'	PAUSE		

JOURNEE 2 – PHASE D'APPORTS THEORIQUES			
Timing	Module	Contenu	Axes de débrief
11 : 20 Durée : 30'	Ce que le burnout n'est pas	<p>OBJECTIF : Différencier stress/dépression/bore out/brown out</p> <p>INPUTS / MATERIELS : PPT</p>	Diagnostic différentiel
11 : 50 Durée : 50'	Approfondissement de la théorie	<p>OBJECTIF : Apporter un nouvel éclairage sur la problématique</p> <p>3 vidéos à projeter :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-ce qu'un burnout ? • Les symptômes • Les Causes <p>CONSIGNE : « Quelles sont les idées principales que vous retenez ? »</p> <p>INPUTS / MATERIELS : Vidéos SPF⁹</p>	Lien à faire avec à la fois les risques psychosociaux et à la fois le modèle talent/passion

⁸ Annexe 5 : Etiquette Définitions

⁹ Liens sur le site du SPF (<https://www.youtube.com/watch?v=B9P9k7o8Nyg>)

12 : 40 Durée : 50'	PAUSE LUNCH		
13 : 30 Durée : 30'	Théorie : Burnout et individu	OBJECTIFS : <ul style="list-style-type: none"> - Approfondissement de la théorie - Aborder la problématique sous un angle individuel Contenus : <ul style="list-style-type: none"> - Profil Type - Stratégies de coping - Vigilance partagée INPUTS / MATERIELS : PPT	

JOURNEE 2 – PHASE DE SYNTHESE			
Timing	Module	Contenu	Axes de débrief
14 : 00 Durée : 60'	Recommandations	<p>Exercice de groupe</p> <p>OBJECTIFS :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Permettre aux participants de tester leurs acquis - Mettre en pratique les apprentissages - Permettre aux participants de se positionner en tant qu'experts des RPS en utilisant tous les apprentissages effectués et afin de se positionner dans un autre rôle que celui de victime potentielle de burnout, prendre de la hauteur. - Permettre aux participants d'augmenter le sentiment de contrôle, qui est souvent mis à mal dans la dynamique du burnout. <p>CONSIGNE : "Fort de ce que vous avez vu hier et ce matin, donnez 5 recommandations sur les activités d'hier qui permettraient de prévenir ou diminuer les risques de burnout."</p> <p>--> le faire pour les 5 domaines RPS + passion-talent sens</p>	Lier l'exercice à l'analyse des risques

15 : 00 Durée : 15'	PAUSE		
15 : 15 Durée : 45'	Relaxation	OBJECTIFS : <ul style="list-style-type: none"> - Profitez du contact avec les chevaux - Ecouter ses propres manifestations physiques et émotionnelles <i>Variante : Initiation au shiatsu équin - Parallèle entre prendre soin d'un cheval et prendre soin de soi</i>	Lien avec les manifestations physiques et émotionnelles du burnout
16 : 00 Durée : 40'	Explicitation des relais existants	OBJECTIF : <ul style="list-style-type: none"> - Exposer le réseau d'aide pour les problématiques touchant aux affections mentales liées au travail - Identifier les procédures liées à la médecine du travail CONSIGNES : <ul style="list-style-type: none"> - Aborder l'après burnout grâce à la synthèse¹⁰ d'un article du fnrs¹¹ - Présentation des différents relais INPUTS / MATERIELS : <ul style="list-style-type: none"> - PPT - Article 	
16 : 40 Durée : 30'	Clôture	OBJECTIF : Evaluer la formation afin de pouvoir réajuster le dispositif INPUTS / MATERIELS : Questionnaire d'évaluation ¹²	Remerciements

¹⁰ Annexe 6 – Synthèse de l'article « La reconstruction professionnelle après un burnout »

¹¹ Bataille S. « La reconstruction professionnelle après un burnout ». Références en santé au travail. N°137, mars 2014. FNRS

¹² V. Rapport d'évaluation Equilearning

7. Grille de compétences des intervenants / animateurs

Voici, selon nous, brièvement, les compétences et connaissances principales pour animer ce genre de dispositifs :

- *Elaborer / adapter un dispositif de formation*
- *Communiquer de façon objective, efficace et bienveillante*
- *Gérer et analyser la dynamique de groupe*
- *Organiser et structurer un projet*
- *Collaborer avec d'autres animateurs / intervenants*
- *Animer et savoir donner des consignes (sensibilité pour la mise en expérimentation des participants)*
- *Connaitre la structuration des organisations et des types de management*
- *Approcher, de manière systémique, la problématique du burnout*
- *Connaitre le public cible*
- *Gérer les situations difficiles*
- *Évaluer la formation*

Attention, il faut assurer la sécurité des participants et des chevaux. Ce dispositif requiert donc des connaissances du milieu équestre et de la manipulation des chevaux. Ce rôle peut être assumé par une tierce personne.

En outre, l'attention envers l'animal est d'une importance primordiale. Tout animal utilisé manipulé dans un but de formation doit être respecté et traité avec la plus grande bienveillance et énormément de professionnalisme.

8. Modalités organisationnelles et moyens techniques

Animer un dispositif de formation avec des chevaux requiert un minimum d'installations. En voici les principales :

- Piste intérieure
- Nombre de chevaux suffisant – 1 cheval / personne
- Matériels équestres en tout genre
- Matériels pour créer un parcours
- Bonne acoustique / sono

D'autres moyens sont indispensables pour réaliser l'animation spécifique que nous vous présentons dans ce document :

- Caméra sur pied
- GoPro à attacher sur certains participants afin d'avoir un point de vue différent
- Matériel informatique de base :
 - Ordinateurs
 - Projecteur
 - Plastifieuse
 - Imprimante
 - Etc.

Enfin, ne pas négliger que pour réaliser un tel dispositif, il faut bien s’y prendre à l’avance.

- Réserver les temps de piste ou locaux si vous partagez les installations
- Veillez à ce qu’il n’y ait pas de distractions pour les personnes en formation
- Préparer le matériel équestre ou autre à l’avance
- Bien vérifier que tout est en état
- Travailler les chevaux afin de rendre certains exercices plus abordables pour eux et, ainsi, prévenir l’aspect sécuritaire

9. Conclusions et perspectives futures

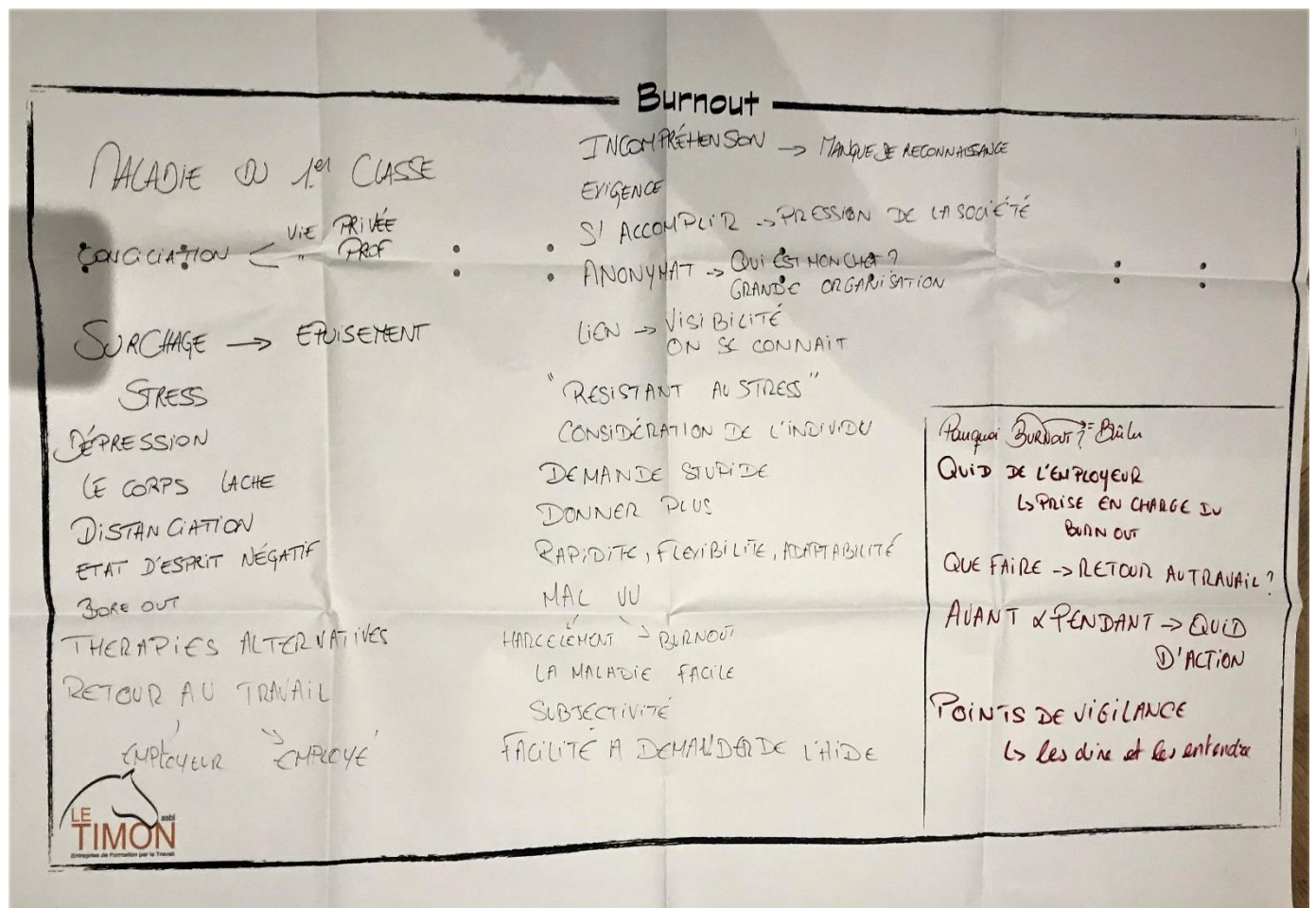
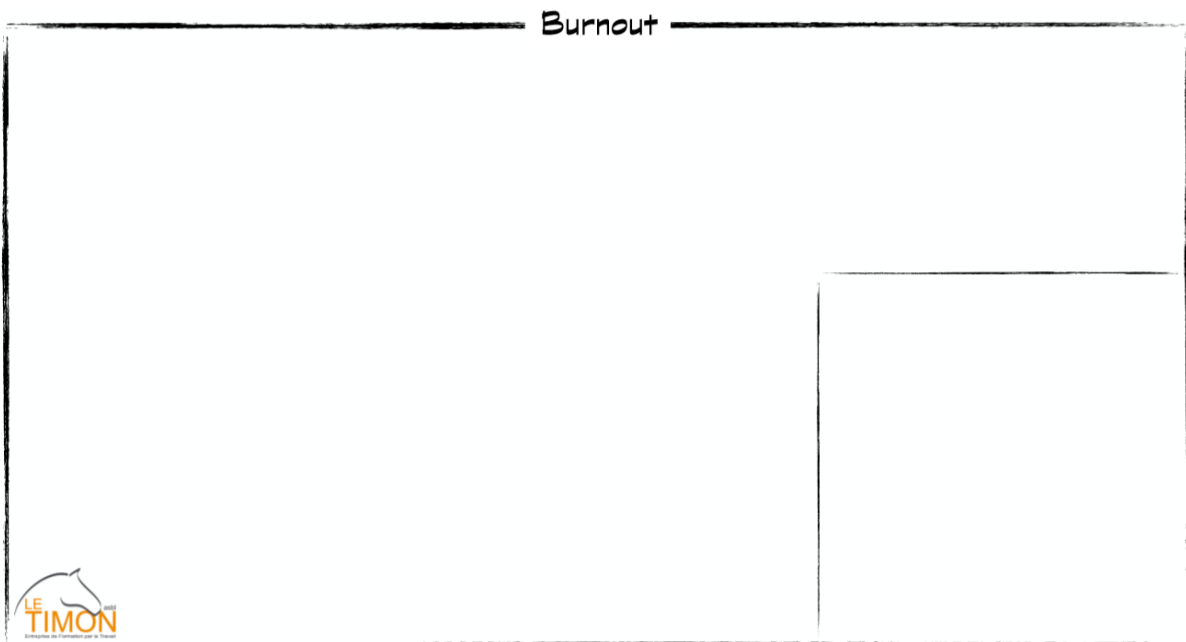
Ce projet pilote a été, pour nous, une véritable opportunité de créer et de tester un dispositif que nous avions en tête depuis un bon moment sans avoir les moyens nécessaires pour le mettre en place. Nous sommes extrêmement reconnaissants de ce soutien absolument nécessaire que nous a apporté le SPF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

Ce projet peut être pérennisé assez facilement parce qu’il s’agit d’intervention auprès de travailleurs et d’équipes de travail. En effet, les besoins sont multiples et les demandes des travailleurs sont bien présentes que ce soit vis-à-vis de la problématique traitée que vis-à-vis de la méthodologie proposée. En effet, nos divers projets de formation sont présents depuis de nombreuses années et l’engouement ne faiblit jamais. Ouvrir cette méthodologie originale à d’autres publics en vue de travailler un objectif aussi riche de sens que la prévention des maladies mentales liées au travail ne pourra être que pérenniser.

Nous testons encore les niveaux primaires et secondaires mais nous n’écartons pas la possibilité d’étendre nos prises en charge au niveau de prévention tertiaire également. Notre équipe suit des personnes avec tout type de pathologies mentales et psychiatriques. Une grande majorité de l’équipe est formée et a de l’expérience dans le domaine de la psychologie, elle est ainsi sensibilisée fortement aux problématiques institutionnelles et en lien avec le monde du travail, c’est pourquoi envisager le niveau de prévention tertiaire nous paraît assez évident sur du plus long terme.

10. Annexes

Annexe 1 : Affiche Burnout



Annexe 2 : Fiche des scores

	Décompte des arrêts	Barres parallèles écart large	Barres parallèles écart serré	Barres parallèles en arrière

Annexe 3 – Grille d’observation

GRILLE D’OBSERVATION POUR ANIMATEURS : Mix de différentes grilles d’observation – Landry / Bales

7. Emotionnel : Emotions, sensations, pensées/croyances

- Rôles centrés sur la tâche :
 - *Leadership*
 - *Questionnement* : demande des informations, demande des opinions (Ex : est-ce que tu trouves que c’est bien/mal si...), demande des directives (Ex : est-ce que je dois...)
 - *Retours* : donne des informations, émet des opinions, donne des directives
- Rôles centrés sur le climat groupal :
 - Manifeste de la solidarité, manifeste son accord, manifeste son désaccord, réduit les tensions, manifeste de l’hostilité, crée des tensions
- Travail individuel/travail de groupe
- Conformité
- Valeurs
- Stratégies d’adaptation

Les six stratégies de coping proposées comprennent chacune trois dimensions (associées aux champs actif, cognitif et affectif) :

 - La **focalisation** : centration sur l’activité ou sur l’information comme moyen de résolution du problème et des modes de résolution. La focalisation émotionnelle est par contre caractérisée par l’envahissement émotionnel, par exemple sur le mode de l’agressivité et/ou de la culpabilité.
 - Le **support social**, caractérisé par l’offre ou la demande d’aide extérieure, intervient aussi bien au niveau de l’action (coopération) qu’au niveau de l’apport d’information et du soutien affectif.
 - Le **retrait** (évitement de la situation, retrait mental, addictivité). L’addictivité renvoie à un mode de compensation sur un mode oral : refuge dans le tabac, l’alcool, l’alimentation, les médicaments.
 - La **conversion** implique le changement ou la transformation des actions, des attitudes (acceptation de la réalité) ou des valeurs (conversion religieuse, morale).
 - Le **contrôle** peut intervenir dans la maîtrise de la situation, dans l’analyse et la planification des conduites, ou dans la gestion des émotions.
 - Le **refus** peut se manifester par le refuge dans la distraction, la dénégation du problème ou l’alexithymie, cette dernière caractérisée par l’impossibilité de décrire ses émotions, et la tendance à les réprimer (isolation).

Par ailleurs, l’étude du coping en termes de désirabilité sociale fait ressortir le caractère positif ou négatif des réactions face au stress.

Le coping positif inclut la focalisation active, la focalisation cognitive, les trois dimensions de contrôle et les trois dimensions du support social.

Certaines dimensions, plus ambivalentes, servent de médiation entre les dimensions positives et négatives du coping : conversion comportementale, conversion par les valeurs, distraction et acceptation.

Le coping négatif associe la dimension de focalisation émotionnelle aux stratégies de retrait et de refus, en particulier aux dimensions de la dénégaration, du retrait mental et de l'alexithymie

- Energie groupale :
 - Le groupe est-il davantage tourné vers la production (tâche) ou la facilitation (relation) ?

Annexe 4 – Carnet individuel

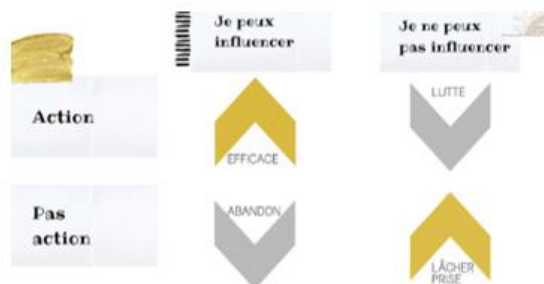


.....

.....

.....

.....



.....

.....

.....

.....



.....

.....

.....

.....





Bibliographie

Angenot, Arnaud ; Schippers, Nathalie ; Eubelen, Isabelle ; Mairiaux, Philippe & Hansez, Isabelle (2014). Stress et santé des dirigeants de PME. L'Harmattan

Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement, 75(5), 519-519. Quand la prévention du burnout passe par le management de proximité... Isabelle HANSEZ Université de Liège – Unité de Valorisation des Ressources Humaines - Professeur de Psychologie du Travail Pierre FIRKET, CITES Clinique du Stress et du Travail – Directeur

Barth, I. & Géniaux, I. (2010). Former les futurs managers à des compétences qui n'existent pas : les jeux de simulation de gestion comme vecteur d'apprentissage. Management & Avenir, 36,(6), 316-339. doi:10.3917/mav.036.0316.

Bérard J-P ; CAMUS A ; FLICHY (2016). Equicoaching. L'intelligence émotionnelle au cœur de l'entreprise. Domaine du possible. Actes Sud

Cia, J*, Mairiaux, P., Schippers, N., Panda, J.P., Braeckman,L., Cobbaut,L., Firket, P., & Hansez, I*. Prevalence and screening of burnout among Belgian population. Human Resources Development Unit, University of Liège

Hansez, Isabelle ; Firket, Pierre ; Braeckman, Lutgard ; Mairiaux, Philippe (2010). Recherche sur le burnout au sein de la population active belge. SPF Emploi & Travail

Linhart Danièle et Thourin Zoé (2019). Le Burn Out. La Petite Bédéthèque des Savoirs.

PRONOST Anne-Marie. La prévention du burn-out et ses incidences sur les stratégies de coping. Recherche en soins infirmiers N° 67 - décembre 2001

Servais Véronique, enseignant chercheur, Laboratoire d'Anthropologie Sociale et Culturelle. Mis en ligne le 28 avril 2017

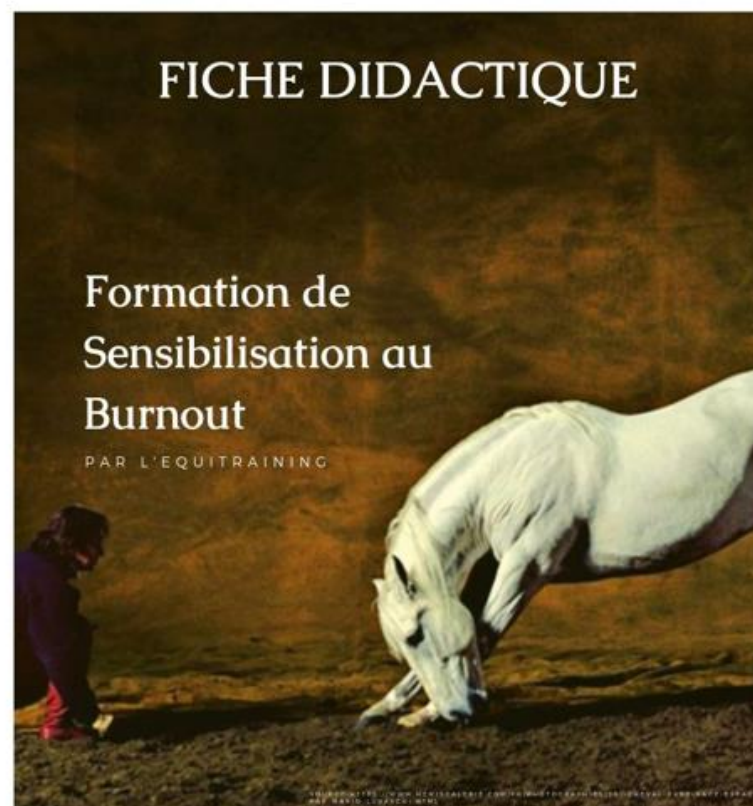
Servais, Véronique (2014). Le cheval en anthropozoologie. De l'outil au partenaire. Manifestation à Namur

Wagener, Aurélie ; Delvaux, Muriel ; Sarto, Danielle ; Roodthoof, Dominique ; Blairy, Sylvie (2013). Combination of actor's play training and assertiveness program to reduce difficulties in self-affirmation: A preliminary study. In 2013 BAPS Annual Meeting : Conference booklet. Belgian Association for Psychological Sciences. Louvain-La-Neuve

www.lqj.uliege.be/books/LQJ-272

<https://www.stressburnout.belgique.be/fr>

LE TIMON



Avec le soutien du SPF Sécurité Sociale

Annexe 5 – Etiquettes Définitions

Le **burnout** est un épuisement émotionnel, une fatigue physique et une usure cognitive chroniques conduisant à un épuisement des ressources énergétiques de la personne en réponse au stress relié au travail - Shirom (1989)

Le **syndrome du burnout** (ou épuisement professionnel) est formé de trois continuum indépendants : l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation soit une attitude cynique et détachée par rapport aux clients et une diminution du sentiment d'accomplissement. - Maslach (1982)

« Je me suis rendu compte que les gens sont parfois victimes d'incendie tout comme les immeubles : leurs ressources internes se consomment ne laissant qu'un vide immense à l'intérieur » - Freudenberger

Le burnout est un « état de fatigue ou de frustration causé par le dévouement à une cause (travail/organisation), à un mode de vie ou à une relation qui n'a pas répondu aux attentes » - Freudenberger, 1974, p.159

« Un état d'esprit négatif persistant lié au travail, chez des individus « normaux », qui est caractérisé par l'épuisement, un sentiment d'inefficacité, une démotivation et des comportements dysfonctionnels au travail. Cet état d'esprit n'est souvent pas remarqué par le travailleur pendant un long moment (...) » - Schaufeli & Enzman, 1998, p.36

Le Copenhagen Burnout Inventory (CBI) explore trois dimensions :

_le burnout personnel est « le degré de fatigue et d'épuisement physiques et psychologiques ressenti par le sujet ». Les questions ont volontairement été rédigées pour que tout être humain puisse y répondre ;

_le burnout lié au travail désigne « le degré de fatigue et d'épuisement physiques et psychologiques perçus par le sujet comme étant lié à son travail » (le travail supposant ici une rétribution, de quelque nature qu'elle soit) ;

_le burnout lié à l'utilisateur désigne « le degré de fatigue et d'épuisement physiques et psychologiques perçus par le sujet comme étant lié à son travail avec les usagers ». Le terme original « client », que nous traduisons par « usager » englobe les personnes en faveur desquelles le travail est réalisé (patients, détenus, enfants, résidents, étudiants, élèves, etc.), et non aux clients commerciaux et aux collègues. - Kristensen et al., 2005

“Le burnout est un état d’esprit négatif persistant lié au travail, chez des individus “normaux”, qui est caractérisé par de l’épuisement, un sentiment d’inefficacité, une démotivation et des comportements dysfonctionnels au travail. Cet état d’esprit n’est souvent pas remarqué par le travailleur pendant un long moment. Il résulte d’une différence entre les intentions et la réalité du travail. Souvent, les travailleurs entretiennent cet état d’esprit par des stratégies d’adaptation qui sont inefficaces” - Isabelle Hansez (2010)

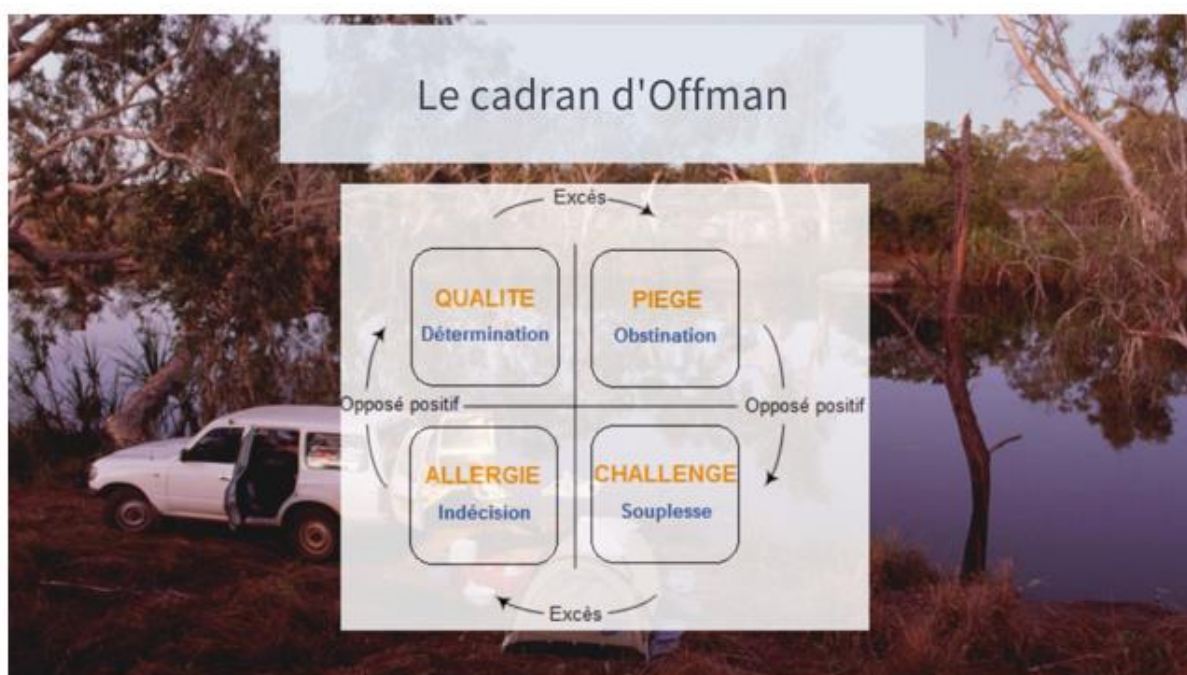
Annexe 6 – Extrait de l'article : « *La reconstruction professionnelle après un burnout* »¹³

POINTS À RETENIR

- Le *burnout* impacte définitivement l'identité professionnelle et personnelle, laisse des traces dans la carrière d'un cadre et met en danger l'organisation des ressources humaines à long terme.
- La modélisation des reconstructions individuelles montre que le cheminement est identique, quel que soit le contexte initial du *burnout*.
- Les concepts de temps et d'espace sont des alliés de la reconstruction de l'identité professionnelle.
- Si la centralité (la place) du travail change, sa finalité (l'objectif) reste la même.
- Le médecin du travail et son équipe médicale pluridisciplinaire, par leurs missions spécifiques, ont un rôle clé lors de cette reconstruction.
- Ils ont un rôle d'accompagnement lors de la reprise de l'emploi et participent au maintien dans l'emploi du cadre suite au *burnout*.
- Ces démarches permettent également de questionner l'organisation du travail et ainsi de réaliser une démarche de prévention dans les entreprises concernées.

¹³ Bataille S. « La reconstruction professionnelle après un burnout ». Références en santé au travail. N°137, mars 2014. FNRS

Annexe 7 – Autres fiches outils à destination des participants



LE PROGRAMME SPARK - RÉSILIENCE

