

Story Book

Théâtre d'intervention

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

L'Ecole supérieure Artevelde de Gand a une expérience de recherche en matière de burn-out. Au sein de l'institution, une expertise en matière de théâtre forum est également présente. L'innovation du projet réside dans la combinaison des deux.

Le burn-out est une problématique complexe que nous souhaitons aborder, dans le contexte des organisations et des entreprises, de manière participative. Pour ce faire, la méthodologie du théâtre forum a été adaptée à ces organisations. La méthodologie revisitée est qualifiée de 'théâtre d'intervention'. Le but du projet est d'offrir à l'organisation et à sa direction une vision plus large des possibilités existantes pour endiguer la vague de burn-out.

Pour ce faire, nous avons concrètement travaillé avec trois 'partenaires directs' chez qui nous avons pu déployer cette méthodologie: le VDAB de Bruxelles, le CAW de Flandre orientale et l'hôpital universitaire de Gand (service facilités et entretien). Nous avons donc travaillé avec trois catégories de travailleurs: fonctionnaires, travailleurs sociaux et ouvriers. Ces variables ont eu pour effet que notre approche a été mobilisée de manière différenciée.

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

Les différents aspects des objectifs du projet:

1. Le théâtre d'intervention offre à l'organisation **des leviers concrets pour optimiser les politiques préventives et curatives en matière de stress et de burn-out. Nous pensons ici au plan de prévention mais aussi à l'accompagnement d'équipes et d'individus en cas de 'chute' de collaborateurs.** Il va également de soi que le trajet doit être mis en œuvre en collaboration étroite avec les acteurs de la prévention et les responsables au sein de l'organisation. La méthodologie permet de mettre au jour des lacunes et des besoins auxquels l'organisation peut apporter une réponse.
2. Le théâtre d'intervention est une **approche accessible à tout qui contribue à rendre les travailleurs plus à l'aise face à la problématique.** La méthodologie n'est pas axée, en premier lieu, sur l'information aux travailleurs mais bien sur leur sensibilisation ainsi que sur l'augmentation de leur compréhension et de leur solidarité, autour de la problématique, au sein de l'organisation.

3. Lors d'une représentation de théâtre d'intervention, des scènes sont jouées concernant notamment **le processus de retour au travail** de l'individu. Ces scènes permettent **à l'équipe et aux dirigeants de s'y préparer**.
4. En s'appuyant sur l'objectif précédent, le théâtre d'intervention se concentre spécifiquement sur l'attitude de **cohésion**. Pour ce faire, on cherche ensemble, durant les sessions de théâtre, les dilemmes et les solutions.
5. La méthodologie en elle-même offre l'opportunité de réfléchir largement et en profondeur, avec toutes les personnes concernées, à l'organisation et à la culture de travail au sein de l'institution afin de dessiner une image concrète de la manière dont le burn-out peut être pris en charge.

A côté d'une contribution en matière de culture du bien-être, de dialogue ouvert et de solidarité entre travailleurs, les résultats du théâtre (qui peut être joué à plusieurs reprises) peuvent conduire à de nouvelles procédures ou de nouvelles actions dans la gestion de l'organisation et l'organisation du travail.

Le présent projet a pour objectif de mettre au point la méthodologie de manière telle qu'elle puisse être implémentée au sein de plusieurs organisations et sur le long terme.

Le théâtre d'intervention se concentre principalement au niveau de l'organisation et moins au niveau politique, de la sphère privée ou du traitement.

Les scènes qui sont écrites et jouées portent sur l'ensemble de la carrière et se situent tant au niveau de la prévention primaire que secondaire ou tertiaire.

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

3.1. Comment est évaluée l'implication des collaborateurs?

- Groupe restreint: les dirigeants et les experts du groupe restreint assument des missions diverses et ont des perspectives différentes qui leur permettent de se profiler comme 'porteurs' du projet au sein de l'organisation.
- Groupe script: tous les membres du groupe script sans exception estiment que leur implication est très importante, tant en ce qui concerne leur propre histoire qu'en matière de préoccupation et de soutien de leur vision qui, tout au long du processus, est née au sein du groupe.
- Acteurs: le groupe d'acteurs du CAW était composé de 14 collaborateurs. Ici aussi est née, à côté de leur extrême motivation pour donner au script un solide fondement, une réflexion de fond très importante qu'ils ont emportée vers leurs équipes respectives, de manière formelle ou informelle.

- Autres services: chez les trois partenaires, le CPPT et les syndicats ont été impliqués dans les processus de préparation et de suivi. Cette implication a été l'opportunité pour faire du thème une véritable question dans les différents segments de l'organisation.
- Spectateurs impliqués: pendant les représentations, la dynamique était importante et s'est traduite par des interventions et des réflexions ouvertes. A plusieurs reprises, le partage d'un sentiment d'impuissance et la prise de conscience croissante de la solidarité entre collègues ont fait leur apparition. Il s'agissait souvent du désir de reconnaissance du haut vers le bas mais également du bas vers le haut (étant donné que les dirigeants étaient aussi présents). Deux partenaires ont soumis un questionnaire digital aux participants. La troisième organisation a opté pour un outil visuel afin de procéder à une évaluation avec les participants.

3.2. Comment a progressé la discutabilité du thème à tous les niveaux de l'organisation?

Grâce au concept du théâtre d'intervention, le thème devient une question centrale à tous les niveaux : par la composition des groupes restreints, le recrutement ouvert du groupe script, des acteurs et des participants aux représentations...

Notre méthode par le théâtre ôte du domaine des tabous les facteurs de stress qui disposent alors d'un langage commun.

- Les aspects du burn-out sont devenus des points de discussion lors des réunions d'équipes et de direction. Notre équipe pilote a pu, à tout le moins, déduire des plans de suivi des équipes et des directions, l'intention de développer un principe de travail participatif.
- De discussions informelles avec les dirigeants et les collaborateurs de terrain, un focus clair sur le thème est ressorti.

3.3. Quelle fut l'incidence active sur le plan de prévention, en ce qui concerne ces items ?

En raison du processus de longue durée, les figures clefs de l'organisation veillent au suivi et s'y tiennent au sein des différents forums. Cela a une conséquence directe sur le plan de prévention.

3.4. Dans quelle mesure le projet de théâtre d'intervention a-t-il contribué au renforcement de la solidarité au sein de l'organisation ?

- Réfléchir ensemble à la représentation.
- Estime et reconnaissance des sentiments, incertitudes, capacités... solidarité et de la motivation au changement.

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

4.1. La méthodologie respecte la spécificité de l'organisation et offre du travail sur mesure. Chaque organisation a sa propre culture.

- Nous avons, entre autres, appliqué ce principe à la composition des groupes script. Auprès des partenaires du VDAB et du CAW, nous avons par exemple travaillé avec des groupes script aussi hétérogènes que possible. A l'hôpital universitaire de Gand, nous avons consciemment travaillé avec deux groupes script parallèles : un avec les collaborateurs du nettoyage, l'autre avec les responsables. Ce choix résulte du constat que les collaborateurs du nettoyage n'auraient pas osé parler librement en présence des responsables. Cependant, nous avons aussi essayé d'appliquer, dans cette constellation, les principes d'ouverture et d'égalité en traduisant lors de chaque rencontre les résultats du script dans le groupe parallèle. De cette manière, un 'penser ensemble' a pu être mis sur pied.
- Nous avons aussi accordé complètement l'écriture du script à la forme de chaque organisation partenaire (pour cela, nous avons, par organisation, encadré des groupes script composés de travailleurs de l'organisation).

4.2. La méthodologie fonctionne avec une sorte d'effet boule de neige. De plus en plus de personnes ont été touchées par le projet et donc aussi par le thème

Au fur et à mesure que nous traversions les différentes phases du projet avec les partenaires, la composition des groupes restreint a évolué (par exemple, pour la promotion des représentations théâtrales, les groupes restreint ont accueilli des personnes plus en charge de la promotion). Dans ce contexte, nous avons appris que nous ne pouvions pas disposer d'un groupe de base fixe mais bien de personnes de références qui, dans chaque organisation, ont pris une position juste au cours du trajet.

4.3. La méthodologie traverse la structure hiérarchique d'une organisation. Elle interpelle les gens pour ce qu'ils sont, ce qu'ils vivent en tant que personne, en tant qu'égal

Nous avons aussi appris qu'il est intéressant, dans l'élaboration d'idées, d'intégrer des dirigeants tant dans les groupes de script ou d'acteurs que dans le public de la représentation. Parfois, ce ne fut pas si facile. Nous supposons que les obstacles se situent dans les agendas des dirigeants ainsi que dans les mentalités au sein de certaines organisations. Les dirigeants ne parlent pas aisément des questions qui les préoccupent avec des subalternes et les préoccupations des dirigeants ne sont pas toujours entendues

par les collaborateurs de terrain. Cette ouverture est cependant nécessaire pour l'aspect participatif de notre méthodologie. Nous en avons donc tenu compte dans notre accompagnement.

4.4. La méthodologie contribue à une meilleure vision et compréhension du travail des collègues à d'autres fonctions et niveaux

Nous avons appris comment la distance entre les travailleurs de terrain et les dirigeants peut déformer l'image des dirigeants et de la gestion auprès des travailleurs. C'est pour cette raison que l'écriture commune d'un script et la présence des dirigeants dans le public lors des représentations est un facilitateur important pour une organisation en développement.

4.5. L'organisation doit tendre au minimum vers une communication ouverte (si celle-ci n'existe pas encore) pour se mettre au travail avec cette méthodologie

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

- La méthode est très puissante. Par conséquent, il est conseillé de la promouvoir. En outre, elle contient toutes sortes d'aspects et de principes de travail qui sont moins présents dans d'autres méthodes de prévention, ce qui lui permet de constituer un beau complément aux méthodes de prévention des troubles psychiques liés au travail qui existent déjà. La participation et la communication au travers des fonctions, des positions et des limites d'équipes nous semblent surtout constituer un avantage pour mettre en œuvre des processus de changement chez l'individu et au sein de toute l'organisation.

A côté de compétences importantes en matière de groupes et de personnes, quelques compétences théâtrales spécifiques telles que pouvoir écrire des dialogues en construisant un certain suspens, une régie minimale des scènes, etc. sont également utiles pour les personnes qui, au sein de l'entreprise, vont mettre en œuvre cette méthodologie. Il est possible d'acquérir et d'exercer ces compétences. Par ailleurs, fonctionner avec certains principes de travail sort souvent de la zone de confort des dirigeants de l'organisation en fonction de leur discipline. Compte tenu de ces deux constats, il est important que les personnes utilisent cette méthode après avoir suivi un train-the-trainer et/ou éventuellement un coaching.

- Vu le caractère exceptionnel de cette méthodologie en comparaison aux méthodes de prévention les plus fréquentes, il est extrêmement important que les figures clefs des entreprises soient incitées à participer aux événements où cette méthodologie est présentée de manière claire et accessible.
- Chaque organisation a sa spécificité. Par conséquent, il est important que la méthodologie soit systématiquement adaptée à l'organisation : par exemple, en matière de structure de communication, de centralisation ou de décentralisation locale du travail (à savoir, les collaborateurs

qui travaillent dans un bâtiment administratif, les travailleurs de la construction qui travaillent sur des chantiers qui sont éclatés). L'adaptabilité de la méthodologie doit aller de pair avec une attention particulière pour les principes de base sans lesquels cela ne fonctionne pas de manière durable. Dès lors, un coaching externe est très utile.

- L'école supérieure Artevelde travaille actuellement à la mise sur pied d'un cycle de formations pour utiliser cette méthodologie.