

GUIDE DE BONNES PRATIQUES

Démarche d'accompagnement au bien-être
au travail en milieu rural par le groupe de parole



Ces actions s'inscrivent dans le cadre de LEADER. Financées par la Wallonie et l'Union européenne
Fonds européen agricole pour le développement rural: l'Europe investit dans les zones rurales
Avec le soutien des communes d'Assesse, Gesves et Ohey



Ce document est issu de l'expérience réalisée au sein du GAL Tiges et Chavées de 2018 à 2022 dans le cadre d'un projet pilote d'action sociale axé autour de l'accompagnement au bien-être de plusieurs publics de travailleurs.

Il se veut avant tout être une trace pérenne des actions menées durant cette période, de leurs modalités d'organisation, de leurs facteurs facilitants et bloquants ainsi que leur impact.

S'il est rédigé dans l'espoir de guider et d'informer toute personne, structure ou association ayant pour volonté de mettre en place une initiative similaire dans d'autres contextes, il ne peut en aucun cas être considéré comme une référence absolue ou une vérité hors débat, car il n'est basé que sur les apprentissages ayant résulté de notre expérience, nos essais et erreurs, ainsi que notre pratique et notre contexte particulier.



Pour toute information complémentaire, contactez Fabienne SCHINS au 0473 673



1. Défis sociaux de l'espace rural

L'impulsion originelle du projet d'accompagnement au bien-être au travail des travailleurs sociaux des CPAS des communes de Gesves, Assesse et Ohey vient du diagnostic de territoire préalable à la programmation 2014-2020 du GAL Tiges et Chavées.

Parmi les constatations de ce diagnostic, **une complexification des situations sociales** des habitants parmi les plus précarisés des trois communes s'est révélée être un défi social majeur pour l'avenir, notamment à trois niveaux :

La multiplication des familles monoparentales, ce qui fragilise en particulier les femmes exclues du marché de l'emploi qui assument seules la charge d'éducation des enfants ;

Les risques d'exclusion et d'isolement social, liés notamment aux pressions d'ordre familial, aux pressions du marché du travail ou de l'immobilier et aux nouvelles réformes liées à l'attribution des allocations de chômage ou encore à celui du marché de l'immobilier

La multiplication des problématiques de dépendances, qui touchent toutes les catégories d'âge (des jeunes et pré-adolescents jusqu'aux aînés), qu'il s'agisse d'assuétudes type alcool, tabac ou drogues ou encore d'addictions aux jeux, écrans ou nouvelles technologies.

Un dialogue préliminaire avec les responsables des CPAS des trois communes a dévoilé d'importants besoins en savoirs, savoir-faire et soutien émotionnel venant des travailleurs sociaux qui sont en première ligne face à ces urgences sociales.

Pour faire face à ces situations de plus en plus difficiles, les travailleurs sociaux estimaient bien souvent avoir « épuisé » les ressources existantes autour d'eux et être démunis face à certaines problématiques. Des difficultés comme la gestion des conflits et de la violence du côté des bénéficiaires, du stress et des limites de l'implication du côté du travail social se posaient depuis plusieurs années. En cas de souffrance émotionnelle liée au contenu ou au cadre de travail, ils étaient la plupart du temps renvoyés vers le service externe de médecine du travail pour confier leur ressenti et trouver du soutien. Une solution qui ne convenait pas à tous.

L'idée d'un **dispositif d'accompagnement au bien-être destiné aux travailleurs, qui leur proposerait un espace de parole, des formations et des initiatives de soutien** a alors émergé lors de la rédaction de la fiche-projet « Action Sociale » en 2013.

L'impact sur le territoire se voulait donc essentiellement et fondamentalement humain. Ainsi, ce projet visait à prévenir les risques d'exclusion sociale, à atténuer les effets néfastes des pressions multiples auxquelles sont soumis les plus fragiles du territoire et à améliorer la qualité de vie des habitants en apportant des éléments de réponse aux besoins actuellement non rencontrés des travailleurs sociaux de première ligne.



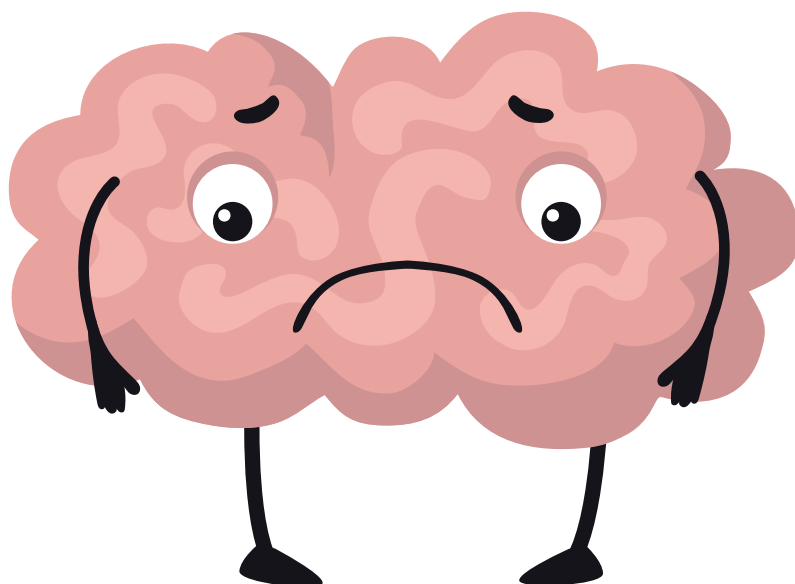
2. Stress et burnout dans le travail social

La mise en place d'une démarche d'accompagnement au bien-être dans le cadre des CPAS est d'autant plus pertinente que le secteur du travail social est un des secteurs les plus exposés aux risques de stress et de burnout, parmi d'autres maladies socioprofessionnelles.

Stress

Les principales causes de stress évoquées par les travailleurs sociaux, notamment ceux des trois CPAS du territoire lors de la phase screening du projet (voir plus bas) sont répandues de manière relativement homogènes dans tout le secteur de l'aide et des soins. Parmi les plus souvent citées :

- **La détresse émotionnelle** : ce facteur est inhérent à l'essence du métier social qui est un travail de première ligne face à la souffrance humaine, avec son lot d'injustice et de situations douloureuses. L'empathie qui est souvent un facteur déterminant dans la personnalité des travailleurs sociaux peut alors induire un certain transfert de la détresse ressentie par le bénéficiaire.
- **Le sentiment d'impuissance** : ce sentiment intervient lorsque le travailleur social a du mal à percevoir l'impact direct de son travail sur la qualité de vie du bénéficiaire ou la société de manière générale. Le travailleur social est souvent le référent de dossiers à évolution lente et/ou non linéaire qui peut causer un certain découragement, l'assistant social se sentant inutile ou trop peu influent dans une population en condition sociale de plus en plus complexe.
- **La répétition du cycle de deuil** : corollaire du précédent, ce phénomène lui aussi inhérent au travail social est la répétition du départ de personnes en détresse qui quittent la relation d'aide lorsque leur situation s'arrange, sans nécessairement laisser à l'assistant social le temps de faire son deuil de la relation, pour faire place à d'autres situations de détresse, laissant le travailleur social avec une frustration et un manque de clôture.
- **La gestion des conflits** : faire face à la violence, que ce soit celle des bénéficiaires envers leur entourage ou les accompagnateurs sociaux ou celle qui a lieu, par ricochet, au sein même des équipes dans les centres d'aide, laisse souvent le travailleur social avec des ressentis anxiogènes et des émotions négatives qui sont difficiles à évacuer.
- **Le manque de reconnaissance** : que ce soit la reconnaissance du bénéficiaire (pour peu que celui-ci comprenne les enjeux et l'objectif du travailleur social et verbalise sa reconnaissance de l'impact que le travail social a eu dans son évolution), de la hiérarchie (dont l'aspect de de contrôle et de réprimande est souvent mis davantage en avant par rapport à l'aspect de soutien et de validation) ou qu'il soit simplement question d'un équilibre entre le travail fourni et le cadre de travail proposé (aménagement horaires, rémunération, avantages), le sentiment d'être vu et reconnu pour son travail est un facteur essentiel du bien-être au travail.



Burnout

D'après la définition établie par Schaufeli et Enzmann, 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.* » (Schaufeli and Enzman, 1998, p.36)

Trois types de facteurs ont été identifiés dans l'apparition d'un burn-out :

Les facteurs individuels

Il s'agit soit de facteurs qui épuisent l'énergie de la personne (des contraintes, et donc des facteurs de risque), soit des éléments qui, au contraire, lui donnent de l'énergie (des ressources).

Les facteurs sociétaux

Le secteur social est lui aussi touché par la tendance de notre société de donner une priorité à la rentabilité et à la performance, rendant l'individu souvent seul responsable de ses succès et échecs (au niveau financier, relationnel, éducatif, au plan de sa santé...). Aussi, les relations sociales se basent davantage sur la concurrence que sur la solidarité. La réussite est devenue centrale dans le sens donné à la vie : il faut toujours faire plus et mieux, tant au travail que dans les loisirs.

Les exigences accrues en termes de performance se traduisent par une production de plus en plus intense. La quantité du travail accompli devient plus importante que sa qualité et le travailleur a peu d'influence sur les critères d'un travail bien fait.

Cette augmentation de la pression du temps s'observe également dans le fait que la digitalisation (GSM, emails, réseaux sociaux...) implique des sollicitations à tout moment de la journée. La frontière entre le temps de travail et la vie privée s'estompe. Concilier vie professionnelle et vie familiale devient de plus en plus difficile. Les différents rôles (travailleur – parent, etc.) entrent en conflit. Cela devient une source de tension, tant au bureau qu'à la maison.

Les facteurs liés au travail

Le burn-out se manifeste lorsque le travailleur perçoit, pendant une période prolongée, un déséquilibre entre l'énergie investie dans son travail et le retour obtenu. En effet, cette énergie est ébranlée par une série de contraintes. Si les sources d'énergie (ressources) disponibles pour compenser ce sentiment d'épuisement sont insuffisantes, c'est le burn-out.

Parmi les éléments qui peuvent avoir une influence sur cet équilibre et la perception de celui-ci, il y a les **moyens mis à sa disposition** pour faire face aux tâches qui lui sont attribuées (connaissances, ressources, outils, espace et temps...) et le **soutien social**, c'est-à-dire la qualité des relations avec les collègues et supérieurs hiérarchiques, solidarité, disponibilité, et la volonté de la structure hiérarchique de mettre en place des espaces de discussion permettant au travailleur de prendre du recul et ouvrir ses émotions, son ressenti à ses collaborateurs dans un cadre déterminé, constant, non-jugeant et bienveillant.

Agissant dans ces deux éléments, la démarche visée par le projet Action Sociale se voulait donner une réponse multiple aux besoins des travailleurs sociaux.

LE GROUPE DE PAROLE

1. Définition

Les **groupes de parole** sont souvent constitués par des personnes concernées, à un moment de leur vie, par une même problématique. Pour y faire face ensemble, ces personnes se réunissent périodiquement, animés par un intervenant extérieur au groupe, pour se soutenir mutuellement au moyen d'outils basés sur la libre expression.

C'est un tiers-lieu sécurisé, chaleureux et ouvert, où chacun est invité à partager des sentiments, des angoisses, des souffrances, et des expériences qui peuvent être fortes en émotions (tristesse, peur, colère, joie...) et à répondre à la parole de l'autre par de la bienveillance.

Le groupe de parole encourage et facilite la solidarité entre les participants en vue de mobiliser parmi eux les ressources nécessaires pour affronter une réalité qu'ils partagent.

2. Objectif

L'objectif est d'offrir un espace récurrent d'écoute et d'expression, où la parole peut être posée et entendue ; de proposer un moment d'échange bienveillant entre les participants sur leurs difficultés rencontrées dans une problématique commune.

L'idée est donc de pouvoir **partager expériences, ressentis ou émotions, et d'échanger sur le vécu des uns et des autres, chacun s'exprimant en son nom et apprenant aussi de la parole des autres.**

Au fur et à mesure de la vie du groupe, une complicité et une confiance s'installent petit à petit entre les personnes, et permet d'ouvrir des pistes de réflexions voire des solutions aux problèmes et difficultés rencontrées par les uns et les autres.

En synthèse, dans un groupe de parole, l'échange et le soutien collectif permet à chacun de devenir acteur de son changement, stimulé par la solidarité et la créativité que génère le groupe.

Le groupe de parole ne devrait pas avoir pour objectif :

- D'améliorer la pratique professionnelle, le rendement ou la productivité des participants. Le groupe de parole est axé sur le bien-être émotionnel et mental des participants face aux difficultés de leur quotidien, sans objectif ultérieur.
- De lister les griefs des travailleurs envers leur hiérarchie ou conditions de travail (démarche de type syndical). Le groupe de parole n'a pour objectif que de déposer et recevoir des vécus, et la place de l'animateur, tenu par la confidentialité des paroles déposées durant les séances, n'est pas de porter la parole des participants à une hiérarchie ou une autorité quelle qu'elle soit.
- De faire passer des remarques, questionnaires, études ou recommandations issues de la hiérarchie ou de tout système de contrôle du travailleur.
- De régler les comptes personnels des participants les uns envers les autres.

MISE EN PLACE D'UN GROUPE DE PAROLE

1. Où ? Qui ? Quand ? Comment ?

Le principe d'un groupe de parole est simple et flexible. C'est un outil de prévention du stress au travail de première ligne basé sur l'échange libre qui doit être adopté, façonné et approprié par chaque groupe de participants afin d'en faire leur moment, leur espace, et qu'ils puissent y déposer leurs ressentis en toute authenticité.

La **démarche peut donc être appliquée partout**, dans tous types d'entreprises ou de groupements, publics, privés ou associatifs, et pour tous types de publics, des plus jeunes aux seniors. Tous les domaines professionnels, sportifs ou de loisir peuvent s'enrichir d'un groupe de parole car le soutien social sur lequel il est basé est profitable à tous, à tous les moments de la vie.

Néanmoins, pour les porteurs de ce genre de projet, la démarche nécessite des **ressources humaines et matérielles** qui ne peuvent pas être improvisés : l'animateur, les participants, la logistique et le soutien du cadre.

L'animateur

L'animateur sera essentiel à l'organisation de groupes de parole, car il sera chargé d'encadrer les discussions, d'éviter le monopole dans la prise de parole et veiller à ce que chacun s'exprime selon ses attentes et ses besoins. Ce type de travail requiert une formation et/ou une **expérience en animation de groupe**.

En outre, le contenu des expériences et ressentis posés sur la table lors d'un groupe de parole est souvent chargé émotionnellement (parfois dans l'émotion négative comme la colère, le deuil, le désespoir...), et l'animateur se devra de recevoir cette émotion dans la sérénité, lui donner une place et un sens dans l'expérience de la personne, et s'assurer que le groupe réponde à cette ouverture par un soutien bienveillant. Cela implique également une **expérience, ou une sensibilité à ce genre de situation**, afin d'éviter à tout prix que l'animateur lui-même ne se braque face à l'émotion, donnant aux participants l'impression qu'il y a des tabous au sein du groupe de parole.

Il ne sera pas listé dans ce document des prérequis formels (diplômes, certifications) nécessaires pour être animateur de groupe de parole, car la formation académique n'est pas le leur garant de compétence dans ce domaine, mais il sera recommandé, a minima, d'avoir un certain aplomb dans la gestion de groupe, et une expérience solide dans le travail des émotions intenses.

Note sur l'éthique de l'animateur :

L'animateur devrait, de préférence, être attentif à n'entretenir aucun lien personnel avec les participants, et limiter ses interactions avec le groupe en-dehors des séances. Il peut arriver, si un lien de confiance solide se met en place, que les participants parmi les plus fragilisés fassent à l'animateur des demandes de suivi ou de guidance individuelle. Si quelques conseils ponctuels sont naturellement possibles entre deux séances, afin d'éviter tout conflit d'intérêt et cadenciser les limites du groupe de parole, il conviendrait de renvoyer ces demandes vers d'autres professionnels de la santé mentale.



Les participants

Un groupe de parole idéal serait composé de 3 à 15 participants. En-deçà de 3, les discussions risquent d'être trop orientées par l'expérience ou l'opinion individuelle des participants, et au-delà de 15, il est difficile d'assurer à chacun un temps de parole satisfaisant.

Un groupe devrait également rester constant. Hormis les absences excusables (maladie, congé, etc...), la composition d'un groupe devrait rester inchangée durant toute la durée de l'initiative, afin de faciliter la mise en place d'un climat de confiance et de liens personnels forts durant la démarche. En effet, à chaque arrivée d'un nouveau participant, le pacte de bienveillance (voir plus bas) doit être renégocié.

Le groupe, enfin, doit idéalement être un groupe de pairs, c'est-à-dire des personnes qui partagent une réalité privée et/ou professionnelle commune. Aucun membre du groupe ne devrait avoir une relation de supériorité hiérarchique, d'autorité ou de contrôle sur un autre membre quel qu'il soit. Le groupe doit être formé de participants placés sur un pied d'égalité, à l'exclusion de tout personnel cadre.

Des initiatives de groupe de parole sont évidemment possibles pour du personnel cadre, mais elles doivent se faire avec entre personnes exerçant les mêmes fonctions dans d'autres structures ou à d'autres endroits, dans un groupe homogène au niveau de l'autorité (groupe de parole de directeurs d'entreprise du même secteur, groupe de parole de chefs d'équipe de la même entreprise...).

La durée

Nous ne recommanderons pas de durée spécifique pour ce genre d'initiative, mais il nous semble important de signaler qu'en cas de construction effective d'un lien de confiance fort au sein du groupe, et de partages bienveillants autour de la table (des signes de réussite de l'initiative), la démarche apportera un plus dans le confort émotionnel et mental des participants auquel il sera délicat de mettre fin.

Un arrêt abrupt des groupes de parole peut créer un « appel d'air » où les participants, ayant expérimenté les bienfaits de la démarche, éprouveront une certaine difficulté à revenir à l'état initial des choses, d'autant plus si aucun autre dispositif d'accompagnement au bien-être n'est prévu pour prendre le relais. Une sorte de désillusion pourrait prendre place, et un sentiment de déception vis-à-vis de la structure hiérarchique et/ou porteuse de projet pourrait résulter en des niveaux de satisfaction au travail inférieurs à ceux antérieurs aux groupes de parole.

Nous recommandons donc fortement de prévoir pour une telle initiative une durée d'**un an minimum**, afin de donner une chance au groupe de se construire d'une part, et de prévoir avec le groupe et sa hiérarchie des moyens de pérennisation de la démarche en fin de projet d'autre part (voir plus loin). Le financement du projet (animateur, lieu, alimentation...) doit donc être assurée pour cette durée au moins.

La logistique

Au niveau du principe, le groupe devrait avoir la liberté de choisir le lieu, la fréquence et l'horaire des rencontres selon leurs préférences et leurs besoins, mais il est évident que des compromis doivent être établis avec les contraintes physiques, pratiques et organisationnelles de leur travail, de leur vie privée, et des ressources des porteurs de projet.

Au minimum, il est recommandé de trouver pour les groupes de parole un lieu fermé, sécurisé, isolé des bruits extérieurs, et suffisamment spacieux pour accueillir les participants dans le confort.

Idéalement, cet espace devrait être constant, extérieur au lieu de travail des participants afin que la parole puisse y être libérée, et éloigné de tout milieu de vie privée (maison, appartement) ou d'autres personnes pourraient traverser l'espace pendant la séance.

Afin de contribuer à une ambiance détendue et informelle tout en différenciant la démarche de groupe de parole d'une séance de formation professionnelle classique, des collations et des boissons peuvent être mises à disposition des participants, en service libre. L'alimentation, quelle qu'elle soit, est un facteur efficace d'effacement des différences individuelles et un brise-glace facile, réunissant tout le monde autour d'un objet neutre et agréable : le café, le chocolat, les fruits, les sandwiches...

Le soutien du cadre

Il y a plusieurs façons de mettre en place des groupes de parole : ils peuvent être organisés dans ou hors des heures de travail, et les présences peuvent être basés sur la volonté des participants ou « obligatoires » (sauf maladie, ou excuse valable), comme une formation/supervision professionnelle.

Il n'y a pas de façon plus ou moins juste, logique ou valide de procéder que d'autres, mais quoi qu'il en soit, ces modalités doivent impérativement être négociées avec la hiérarchie des participants s'il y en a une, car une grande partie du succès de la démarche dépendra du support offert par la structure-cadre des travailleurs.

En effet, les participants auront beaucoup moins de chances de s'inscrire dans la démarche si les sessions entrent en conflit avec leurs tâches professionnelles ou privées, ou s'ils ne sont ni payés ni défrayés pour leur participation. Un cadre fixe, mis en place par la hiérarchie (groupes formés, sessions planifiées, salle réservée, communication univoque...) sera un signe clair d'un soutien du personnel cadre à la démarche de bien-être, ce qui la crédibilisera et la légitimera aux yeux des participants qui n'en comprennent pas toujours l'utilité avant d'avoir expérimenté les premières séances.

Ce cadre fixe a naturellement ses inconvénients, certains chefs d'équipe étant mal à l'aise avec le fait d'imposer la démarche aux travailleurs, mais dans notre expérience, la quasi-totalité des initiatives où la participation était laissée à la libre décision de chacun (un mail groupé annonçant le lieu et le jour de la séance, ou une affiche collée dans le local commun du personnel par exemple) a échoué par manque de participants. Quant aux initiatives mises en place par la hiérarchie de façon similaire à une formation professionnelle (dans les heures de travail, avec défraiement, séances fixes, planification sur le long terme), elles ont été largement plus efficaces quant à leur impact positif sur le bien-être des participants.

2. Pacte de bienveillance

Une fois le groupe formé et le cadre fixé, lors de la première séance, il est essentiel de sceller avec tous les participants un pacte de bienveillance.

Il s'agira pour l'animateur de clarifier :

1. **Qui il est** (nom, formation, expérience), et de quelle structure il est issu.
2. La **définition et les objectifs** d'un groupe de parole. L'intervenant sera très clair sur ce que le groupe de parole peut, et ne peut pas être, ainsi que les limites de son impact (le groupe de parole n'est pas une réunion syndicale, et l'animateur n'a pas le pouvoir d'apporter des changements concrets dans les conditions de vie ou de travail des participants).
3. La **durée** du projet, et les dispositions prises pour sa pérennité.
4. Les **termes de la confidentialité** de ce qui sera partagé à l'avenir dans les groupes, (confidentialité établie en accord avec la hiérarchie au préalable). Tout participant doit savoir quelle information exactement sera retournée à son personnel cadre d'une part et à l'organisation dont est issu l'animateur d'autre part. Il semble évident de signaler à cet égard que plus la confidentialité sera étendue côté hiérarchie comme côté structure-source de l'animateur, plus la parole pourra être libérée et authentique. Idéalement, seule une liste de présence devrait être rendue à la hiérarchie, et seul un rapport mentionnant la méthodologie de travail, le nombre de séances et le nombre de participants devrait être confié aux financeurs du projet (hormis l'intervention d'un collègue qui serait soumis au secret partagé des thérapeutes).
5. La **liberté** des participants de parler ou non, de réagir ou non, et de ne déposer devant le groupe que ce qu'ils estiment nécessaire, sans jamais dévoiler quoi que ce soit qui puisse leur causer un malaise ou un sentiment d'insécurité. Tout participant peut également quitter la pièce, temporairement ou définitivement, dans le cas où la discussion provoquerait une émotion trop forte. L'interruption ou la poursuite de la séance serait décidée au cas par cas.

En échange, il sera demandé aux participants de s'engager :

1. A **respecter la parole de l'autre**, sans interrompre, sans juger, sans moquer ou diminuer l'expérience partagée, et à ne renvoyer que de la bienveillance, ou du silence. Il dépend en effet des participants que l'espace de parole devienne ou non un lieu chaleureux et sécurisé, où ils auront la possibilité de partager leurs vécus sans les censurer et dans un sentiment de soutien mutuel. Toutes les émotions négatives ont naturellement leur place dans les discussions, mais la limite doit être tracée à la moindre attaque personnelle, violence ou accusation. Les participants doivent prendre conscience que leur engagement peut faire la différence entre une amélioration de leur bien-être et du temps simplement perdu.
2. A **respecter la confidentialité** de ce qui est partagé lors des séances, y compris avec d'autres collègues, ou dans leurs cercles privés. Ce qui se dit en groupe de parole reste en groupe de parole. C'est là un enjeu essentiel du lien de confiance dans le groupe, sans lequel rien ne pourra être déposé de manière sereine. Si cette confidentialité n'est pas assurée, la parole risque d'être rapidement faussée, ou marquée de silences.
3. A **participer à l'initiative dans sa durée**, malgré le fait que la conversation libre puisse glisser ou s'attarder sur des sujets qui ne conviennent pas à tout le monde autour de la table. Ils peuvent, cependant, proposer des thèmes en lien avec leur actualité, ou demander à l'intervenant d'amener un sujet en fonction des difficultés repérées dans le groupe.

L'accord de chacun doit être explicite, et l'animateur devrait fournir tous les éclaircissements nécessaires jusqu'à ce qu'il soit obtenu, et ce avant que la première expérience ne soit partagée dans le groupe.

Dans notre expérience, nous avons choisi de sceller ce pacte oralement de manière informelle, mais certaines initiatives ont rédigé une charte de parler-ensemble qui a été affichée dans le lieu de groupe de parole. Là encore, la méthode est à la discrétion des porteurs de projet.



MÉTHODOLOGIE : DEUX ÉTUDES DE CAS CONCRETS

1. Introduction

Pour ce qui est de la suite de l'initiative, le contenu des séances en soi est impossible à prescrire. Il est déterminé par la demande des participants, elle-même dépendant de leur actualité, des problématiques de leur réalité privée ou professionnelle, d'un cas particulier qui les préoccupe, etc...

Si les participants en font la demande, l'animateur peut préparer un **sujet de discussion** en construisant une brève introduction avec des éléments théoriques ou des exemples (sans verser dans la formation professionnelle stricte), ou planifier des thématiques pour lesquelles il aura préparé du contenu uniquement présenté si les participants rencontrent des difficultés dans leur partage spontané (si les discussions s'étiolent ou tournent en boucle par exemple) pour relancer la discussion sur un angle nouveau.

L'animateur peut également prendre des notes, pendant ou après chaque séance, sur les **dynamiques de groupe et leur évolution** (qui prend la parole, qui se tait, qui tient le rôle de leader, qui préfère suivre, des clans se forment-ils, avec quels enjeux, qui sort du cadre de confiance/confidentialité, et pourquoi, etc..), afin d'ajuster sa technique d'animation lors de la séances suivante et maintenir au mieux le climat de bienveillance, mais la marge de planification du contenu s'arrête bien souvent là.

Ce sont les participants eux-mêmes qui nourrissent le débat de leurs expériences, et il s'agit pour l'animateur de fournir une écoute active, d'équilibrer la prise de parole, de rebondir, comparer, interpellier et soutenir la parole en temps réel, sans la guider plus que nécessaire. C'est pour cela, entre autres, qu'une formation, expérience ou sensibilité à ces situations est indispensable à l'intervenant.

Néanmoins, à toutes fins utiles, ce document présentera deux cas de figure tels qu'ils se sont déroulés dans le projet 'Action Sociale' de la programmation 2017-2022 du GAL Tiges et Chavées, chacun ayant suivi une méthodologie différente et ayant eu un impact différent.

Pour des raisons évidentes de confidentialité, les structures concernées seront anonymisées dans la mesure du possible et nos explications se limiteront à la méthodologie ou aux contenus apportés par l'animateur, laissant de côté les paroles des participants.



2. GROUPE DE PAROLE A : méthode structurée

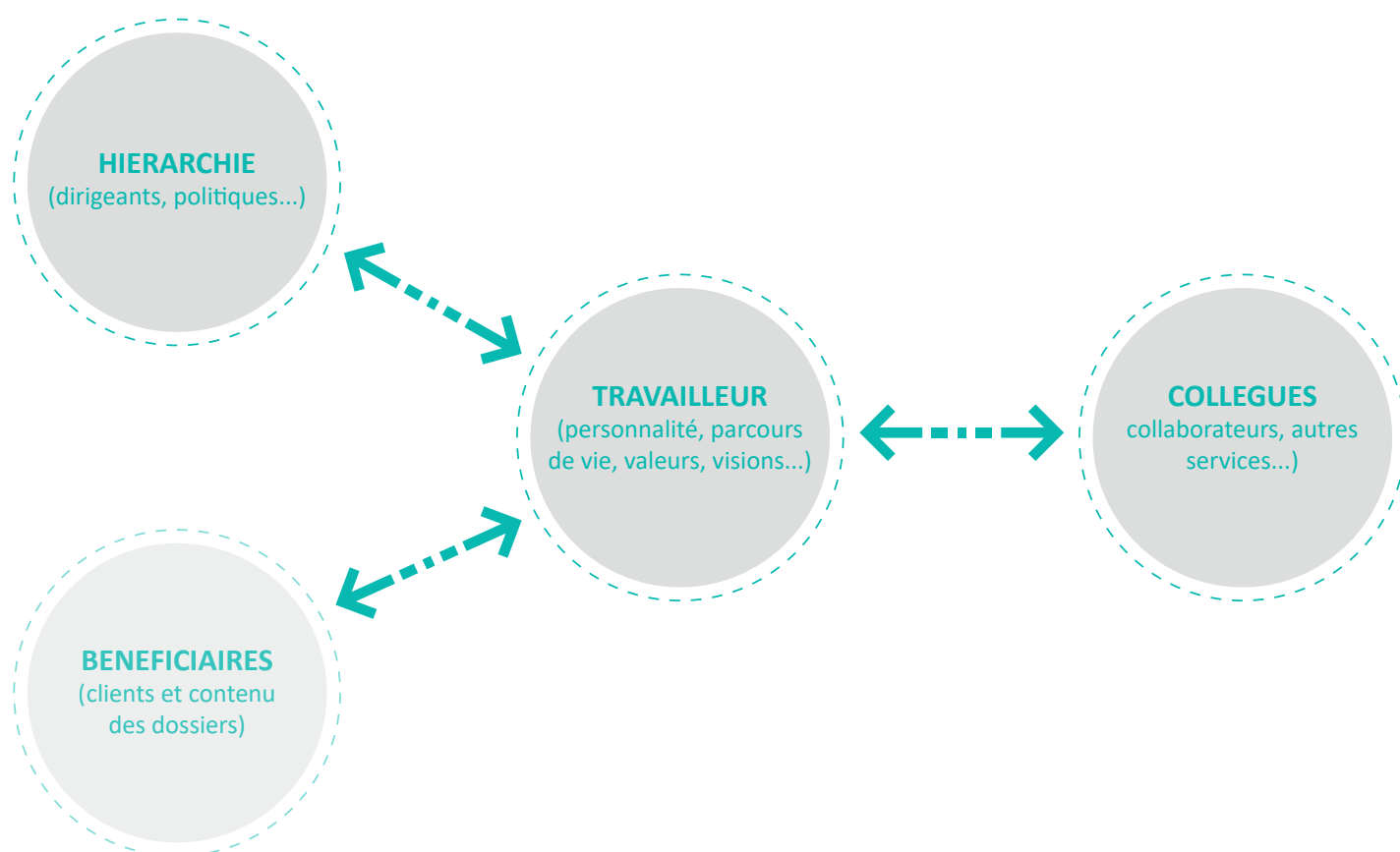
Le groupe de parole A concernait une équipe de travailleurs sociaux en zone rurale.

C'était pour cette structure un projet pilote, aucune démarche de ce type n'ayant été mise en place par le passé. Le personnel cadre de la structure soutenait totalement la démarche et a autorisé les séances sur les heures de travail, pour tout le personnel social en un seul groupe, à raison de 3 heures toutes les 6 semaines.

1. Screening

Dans cette méthode, afin d'amorcer le processus et de familiariser l'animateur avec le contexte de travail du groupe, **un screening des facteurs facilitants et bloquants du travail social** a été réalisé avec les participants.

Ce screening s'est focalisé sur le travailleur et ses valeurs en tant qu'élément pivot entre les bénéficiaires, la hiérarchie/législation (locale, régionale, gouvernementale voire mondiale) et l'équipe au sein de laquelle il exerce.



Pour chacune de ces facettes, il a été demandé aux participants de lister les difficultés rencontrées dans l'exercice de leur travail, mais également les ressources apportées, car en effet, hiérarchie, collègues et bénéficiaires sont à la fois sources de défis et de soutien.

Tout au long de l'initiative, les discussions ont pu constamment être renvoyées à ce tout premier screening, situant chaque problématique et ses solutions possibles sur les axes entourant le travailleur.

2. Outils et applications

Par la suite, durant les premiers mois, pour faciliter l'appropriation de l'initiative par des participants peu familiers avec ce genre d'expérience, le contenu des séances mises en place était davantage apporté et soutenu par l'animateur autour d'un thème spécifique, choisi en fin de session précédente par les participants eux-mêmes (hors d'une liste tirée des premiers screenings) selon leurs préoccupations du moment.

Ces thèmes portaient sur des problématiques telles que (liste non exhaustive) :

- Les systèmes de priorisation des tâches
- La communication non-violente
- La gestion des conflits
- La dynamique du changement au sein des organisations
- Les signes d'alarme du burnout
- Les mécanismes de la manipulation (interpersonnelle et de masse)
- Les addictions (alimentaires et autres)

Concrètement, une session s'organisait autour d'un **outil** qui est exposé en début de séance, avec quelques liens vers ses origines théoriques et son positionnement dans les courants de pensée psychologiques et/ ou managériaux ayant un lien avec le travail social.

Des **exemples concrets d'utilisation** de cet outil sont apportés par la chargée de mission. Ensuite, des liens sont faits entre ces exemples concrets et l'expérience de terrain des participants. Une discussion plus libre peut se mettre en place sur l'implémentation de cette méthode, ou cet outil dans leur quotidien, leurs impressions sur sa portée, son utilité, ses champs d'application.

A la fin de la première année, la démarche présentait de nombreux signes de succès. La participation était constante, la prise de parole était égalitaire et équilibrée, la bienveillance était maintenue quel que soit le ressenti déposé, et les retours des participants étaient positifs.

3. DPA

En concertation avec les participants, un travail sur un plus long-terme a été entamé, partant d'un ouvrage qui faisait l'objet non seulement d'un courant de pensée dans le domaine du travail social, mais également d'une démarche de supervision dans une structure sociale voisine au groupe de parole A.

Il s'agit de « **sortir de l'impuissance** » par Yann le Bossé, livre référence sur le **Développement du Pouvoir d'Agir**.

Sortir de l'impuissance

Invitation à soutenir le développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités



Tome 1: Fondements et cadres conceptuels
Yann Le Bossé
Ardis

L'essentiel de la proposition du DPA consiste donc à renoncer à «prescrire» un changement préétabli, qu'il soit d'ordre thérapeutique ou sociopolitique, pour se centrer exclusivement sur ce qui constitue un obstacle au pouvoir d'agir actuel de la (ou des) personne(s).

Plus précisément, il s'agit de créer les conditions pour qu'elles puissent agir individuellement ou collectivement sur ce qui est important pour elles et puissent à leur façon restaurer leur rapport à l'action mais aussi leur statut d'acteur, (LeBossé).

Le parcours de réflexion, de manière résumée, est parti d'un rayonnement sur le bonheur (qu'est-ce que le bonheur, qu'en sont ses composantes universelles, comment la vision du bonheur évolue-t-elle au cours d'une vie ?) et sur l'identité de la personne (comment se définit-on, par rapport à soi-même, ses priorités, ses valeurs, ou par rapport aux autres, à leurs attentes, à leurs projections...qui est notre véritable « moi »?). Sur base d'un échange sur l'identité et le bonheur, le groupe a abordé la notion de bien commun (la vie bonne selon Le Bossé), et de monde « juste ». Les participants ont partagé de ce qui les révoltait, de ce qui les choquait dans la façon dont est construite la société de nos jours, et retrouvait via ce débat les valeurs fondamentales qui leurs sont chères.

A partir de ces valeurs, la définition d'une pratique sociale juste pouvait émerger.

Après un départ enrichissant, mettant en évidence des valeurs partagées et une réflexion authentique sur la vision du monde de chacun, certains participants ont manifesté leur malaise face au côté trop personnel des discussions. Au même moment, des changements dans la composition du groupe (retour d'une personne en arrêt maladie, départs en pension...) ont créé un déséquilibre dans la confiance préétablie dans la constellation spécifique du groupe et des refus de participation ont émergé.

Après plusieurs tentatives infructueuses de remettre l'ensemble du groupe autour de la table, l'initiative s'est arrêtée en accord bilatéral entre la structure et l'animateur.

3. GROUPE DE TRAVAIL B – méthode libre

Le groupe de parole B concernait une équipe de cadres dans l'enseignement en zone rurale (12 personnes concernées sur le territoire ciblé).

Comme pour le groupe A, aucune démarche de ce type n'avait été mise en place par le passé. La participation était organisée sur base volontaire (l'animateur proposait des dates par mail groupé et les participants, plus libres de leur temps de travail, prenaient la décision de dégager du temps pour la session selon leurs besoins et leurs possibilités). L'approche sur base volontaire a naturellement résulté en l'impossibilité d'avoir une composition de groupe constante, ni de réunir plus de 5 participants sur 12 par séance, certains participants venant à toutes les sessions, d'autres jamais.

Le groupe de parole B a néanmoins su maintenir l'initiative de manière très régulières (90 minutes une fois par mois) durant un an et demi avant que la démarche ne soit, à leur demande, mutée en une initiative de Team building réunissant cette fois un plus grand nombre d'entre eux pour une plus longue durée.

Contenu à la fois constant et changeant

La composition changeante du groupe rendait impossible la planification de la séance suivante en fonction des souhaits d'une séance donnée. En conséquence, chaque session commençait par un tour de table où les participants déposaient les sujets qu'ils auraient voulu voir aborder par le groupe, que l'animateur regroupait et affichait devant tous.

Les sujets étaient ensuite classés par ordre de priorité par les participants eux-mêmes (les sujets étaient souvent très similaires) et abordés dans cet ordre choisi.

Le contenu des séances a donc gravité autour des trois ou quatre principales problématiques (crise COVID, soutien du cadre, relations aux parents, charge de travail...) du travail de ces cadres, à chaque fois présentées sous l'angle particulier de la situation spécifique de l'un ou l'autre participant. La répétition des discussions ne posait majoritairement pas de problème puisque les personnes autour de la table étaient rarement les mêmes de séance en séance. De plus, les personnes qui étaient régulièrement présentes trouvaient un certain enrichissement à affiner leur réponse à chaque ressenti déposé.

Le petit nombre de participants et des collations offertes sur la table ont spontanément créé une ambiance informelle, propice à l'authenticité de la parole et à la confiance, ce qui n'a pas été étranger, via le bouche-à-oreille, à la longévité de l'initiative sur 18 mois.

4. Comparatif

La méthode « **structurée** » du groupe A avait pour avantage d'assurer à chaque séance non seulement une prise de recul par rapport au contenu quotidien du travail et un point de vue méta sur la pratique sociale, mais également une grande variété dans les angles d'approche de cette prise de recul.

L'inconvénient, par corollaire du précédent, est que ce genre de sujet planifié et préparé éloigne les discussions de l'actualité de l'équipe, de la législation et du monde pour partir sur une réflexion plus générale, plus « philosophique ». Cela risque de détacher le contenu du groupe de parole des événements à charge émotionnelle élevée qui se passent dans la structure au moment de sessions, et créer un décalage ressenti comme une perte d'utilité par les participants. On peut ainsi se trouver dans la situation d'une session de groupe de parole portant sur des sujets distants que les participants n'ont pas envie d'aborder.

La méthode « **libre** » du groupe B semble être la réponse directe à cet inconvénient. Le contenu est décidé et amené par les participants à chaque séance, ce qui permet de coller les discussions à la réalité du moment.

Néanmoins, la base volontaire de la participation induisait une forme de hasard dans la composition de chaque séance. Si cette « loterie » avait pour avantage la garantie que chaque participant arrivait avec la volonté ferme d'aider ou d'être aidé (le dégagement de 90 minutes dans leur planning de travail nécessitait un effort de leur part) l'inconvénient majeur en était l'incertitude quant à l'établissement d'une communication fluide et sereine à chaque séance, au vu des affinités variables entre les participants qui se fréquentent hors-sessions. En ce sens, certaines séances ont manqué de profondeur, les participants ne se sentant pas suffisamment en confiance pour déposer leurs ressentis sans tabous et ressortant de la séance avec un sentiment normal de frustration.

Vers la fin du projet 'action sociale', un compromis entre ces deux méthodes a fonctionné assez remarquablement : le **groupe C**, composé de travailleurs sociaux à domicile.

Pour ce groupe, comme pour le groupe A, une négociation avec le cadre a permis d'obtenir son soutien et de planifier des séances de 2 heures sur une année entière (en tous points comme une formation professionnelle et sur un budget spécifié comme tel). Les participants payés et défrayés, la composition du groupe est restée constante et a permis à la confiance mutuelle de se créer. De plus, pour encourager ce tissage de liens, chaque séance commençait par 30 minutes d'une petite activité ludique de communication (exercice de facilitation de type « *icebreaker* ») qui permettait de marquer la différence entre la séance et la journée de travail, d'installer le groupe de parole comme un moment convivial et aider les participants à se connaître d'un point de vue humain et pas seulement organisationnel.

Des collations issues d'une coopérative de producteurs locaux ont confirmé la session comme un moment chaleureux, ce à quoi tous les participants se sont montrés sensibles.

Le contenu était alors organisé de façon similaire au groupe B, de façon libre et dépendante de l'actualité. Pour les mêmes raisons que dans le groupe B (parce que les participants partagent une réalité de travail dont les problématiques sont inchangées durant l'année) des répétitions dans les thématiques abordées sont apparues et ont causé certaines frustrations, mais dans l'ensemble, les retours sont restés très positifs de manière largement majoritaire durant toute la durée de l'initiative.

EN COMPLÉMENTARITÉ : LE TEAM-BUILDING

Des initiatives de mises au vert peuvent être organisées en parallèle à la démarche d'accompagnement au bien-être par le groupe de parole et animées par la même personne.

Cela aurait l'avantage de doubler les effets positifs déjà largement connus des activités de team-building (connections entre collègue au niveau humain, découverte de points communs, partage de bons moments et renforcement des liens chaleureux, fluidification des communications et fortification de l'esprit d'appartenance à un groupe chargé de sens) avec un lien renforcé entre le groupe et l'animateur par les mêmes mécanismes.

Les recommandations de mise en place et de maintien du groupe de parole listées plus haut ne sont pas incompatibles, bien au contraire, avec un contact authentique et sincère entre l'animateur et les participants. Il est important de maintenir un lien de confiance autour de la table tout au long du projet, et pour ce faire, le partage de moments agréables, ludiques ou forts est un élément facilitateur s'il est vécu dans la sincérité.

En outre, des journées de mise au vert très efficaces peuvent être mises en place à moindre coût. En effet, les zones rurales regorgent de sentiers pédestres ou de forêts, et une promenade/pique-nique peut y être organisée. Le parcours peut être jalonné d'animations de type ice-breaker qui ne nécessitent que très peu de logistique et permettront de délier la communication de manière aussi complète que lors d'activités plus onéreuses (paint-ball, parc aventure, escape game, etc...)



PÉRENNISATION DE LA DÉMARCHE

La nature-même d'une démarche d'accompagnement au bien-être implique une continuité que la structure de financement de la plupart des projets subsidiés ne peut pas permettre. Vers la fin de tout projet de ce type, la question de la pérennisation se posera systématiquement.

Le danger principal est un effet d'appel d'air, le projet ayant mis en place des dynamiques positives et des routines soutenantes qui créent, par leur suspension, un état d'insatisfaction plus grave celui qui précédait le projet.

Comment, dans ce cas, négocier une prolongation du projet, ou une prise en charge de l'entièreté ou d'une partie des frais liés à la démarche par la structure pour laquelle les participants travaillent ?

Il pourrait être utile d'encadrer la mise en place de groupes de parole par des questionnaires de bien-être au travail (ou questionnaire QVT), avant et après le projet. Il faut néanmoins garder à l'esprit qu'au vu du côté multifactoriel du bien-être au travail, il sera difficile d'isoler les effets du projet de groupe de parole seul parmi une multitude de facteurs macro ou micro systémiques, ainsi que des variables internes au parcours de vie des participants.

A défaut d'un QVT, une grille d'évaluation de satisfaction portant sur la démarche du groupe de parole seul peut contribuer à en montrer les effets qualitatifs et à négocier, éventuellement, une pérennisation ou un allongement du projet.

Dans le cas où un prolongement serait impossible, il resterait à discuter d'une altération des réunions ou formations existantes dans la structure des participants, afin d'y aménager un espace d'échange libre entre pairs, non supervisé par la hiérarchie, où les travailleurs pourraient maintenir les dynamiques d'un groupe de soutien de manière autonome. Cette méthode, néanmoins, n'est qu'un compromis, et est rendue vulnérable aux débordements et aux biais par l'absence d'animateur formé.