Direction[s]

Le mensuel des directeurs du secteur social et médico-social

Février 2014

Entretien

« L'innovation, une question de survie »

Dossier

Accompagner la fin de vie des usagers

Finances

La gestion d'un fonds de dotation

L'équipe de direction des Tournesols a organisé une action de formation pour ses agents sous la forme d'une pièce de théâtre. L'initiative a reçu le prix Gouvernance et management lors du Trophée Direction[s] 2013.

REPORTAGE

Des pratiques mises en scène

© Christophe Boulay

N° 117 - 15 €

www.directions.fr

Une pièce de théâtre dédramatise les pratiques

Marly (Moselle). Libérer la parole, favoriser l'autocritique et l'écoute. C'est ce que la formation sous la forme d'une pièce de théâtre-forum a rendu possible à la MAS Les Tournesols. Neuf agents ont écrit et interprété des saynètes rejouant leur quotidien avec les usagers, leurs collègues et la hiérarchie. Pour le bénéfice de tous.

« *C'est en constatant un écart trop important entre la réalité de la vie du service et le ressenti des agents que je me suis dit qu'il fallait trouver le moyen de faire remonter les difficultés du travail au quotidien* », se souvient Alexandra Thuilliez, chef de service de la maison d'accueil spécialisée (MAS) Les Tournesols, gérée par l'établissement public départemental pour adultes handicapés (EPDAH) de Marly, à quelques kilomètres de Metz. Cette prise de conscience a été le point de départ d'une initiative de formation originale, qui a abouti en juin 2013 à une représentation théâtrale mettant en scène les pratiques professionnelles, interprétée par neuf agents devant un public composé de leurs collègues. Un challenge pour ce service qui accueille quelque 54 usagers polyhandicapés au sein de cinq unités de vie ou « appartements ».

Réflexion et débat

À l'origine de ce projet, qui a bénéficié à l'ensemble des 61 agents de la MAS, ceux-ci étaient peu satisfaits d'une formation mise en place en 2010 sur l'analyse des pratiques. Animée au début par la psychologue de l'établissement, puis par une professionnelle extérieure, l'initiative avait posé problème notamment en raison de la confidentialité inhérente à la démarche. « *Les difficultés évoquées en séance ne transparaissaient pas dans les réunions de service*, souligne Alexandra Thuilliez. *Certains agents regrettaient aussi que cette réflexion soit uniquement centrée sur la relation à l'usager. Au final, les pratiques n'évoluaient pas en dépit de la formation.* »

C'est au contact de Matthieu Melchiori, consultant formateur intervenant déjà dans le service auprès des responsables d'appartement, qu'est née l'idée d'une formation pas comme les autres : permettre aux personnels de mettre en scène leur vécu au travail, afin de libérer leur parole et de mettre en débat certains sujets. « *Nous avons élaboré un projet que nous avons présenté à la direction fin 2012 pour le plan de formation 2013* », explique Alexandra Thuilliez. « *J'ai été rapidement convaincu de l'intérêt de la démarche*, se souvient Laurent Spannagel, directeur de l'EPDAH. *Certaines formations ont un bénéfice faible malgré le temps et l'argent investis, celle-ci me semblait pertinente, elle encourageait les agents à parler des problèmes de terrain.* »

Humour et dérision

Le concept retenu est simple : avec le soutien du consultant formateur et d'un metteur en scène professionnel, mobiliser neuf agents (aides-soignants – AS – ou aides médico-psychologiques – AMP) pour qu'ils rédigent ensemble, puis jouent sur scène trois saynètes de dix minutes devant l'ensemble de l'équipe de la MAS. Objectif ? Mettre en perspective les difficultés du quotidien grâce à l'humour et à la dérision. « *Avec le rire, on atteint une sorte de vérité, c'est très important* », confirme le directeur.

Aidés par Mathieu Melchiori, formateur, et Laurent Arnold, metteur en scène et comédien, neuf agents de la MAS ont participé au projet.

« Admiratifs, les collègues des agents-comédiens les ont considérés comme leurs porte-parole. »

Pour l'établissement, la mise en place de cette formation-action a nécessité un effort financier : l'initiative a coûté 4 700 euros, soit plus du double du montant d'une analyse de pratique traditionnelle. « *À cela s'ajoutaient le prix de la captation vidéo et de la réalisation d'un teaser (500 euros), ainsi que les frais pour le pot convivial qui a suivi le spectacle. Quant à la salle, elle nous a été mise gracieusement à disposition* », précise Laurent Spannagel.

Concrètement, la chef de service a profité des entretiens professionnels annuels pour proposer à certains agents de participer. « *J'ai opté pour des profils divers : peu ou beaucoup d'ancienneté, avec une personnalité forte, facilitatrice ou plus craintive par rapport aux changements…*, explique Alexandra Thuilliez. *Pour tous, il s'agit de professionnels passionnés par leur métier, qui échangeaient déjà entre eux sur leurs pratiques.* » Ceux-ci ont été laissés

Photos : Christophe Boulze

Les professionnels étaient laissés libres de choisir les sujets abordés, dans la limite d'une charte de bonne conduite. Les trois sketches, de dix minutes chacun, étaient inspirés d'anecdotes vécues par les équipes, restituées par le biais de l'humour et de la dérision.

libres de choisir les sujets à aborder, dans la limite d'une charte de bonne conduite. « *Il ne s'agissait pas d'être dans le règlement de comptes !* », ajoute Emmanuel Thiry, AMP et acteur, qui se félicite que la direction n'ait mis aucun frein au montage du projet.

Toutes basées sur des anecdotes vécues, les saynètes ont cependant été validées par la chef de service avant d'être jouées. Présenté en juin dernier, le spectacle a mis en scène trois thématiques en s'appuyant sur trois histoires : les échanges entre collègues (tableau autour du repas avec les usagers), le rapport à la hiérarchie (séquence sur l'organisation d'une soirée de nouvel an dans le service) et la relation avec les usagers (récit d'une sortie à Paris).

Pression et trac

Pour les agents, l'initiative a fait figure de défi à relever en raison du peu de temps à disposition. « *Nous n'avions aucune idée de la façon dont tout cela allait se passer* », témoigne Laurence Pételet, AS. En effet, moins de quatre mois se sont déroulés entre l'écriture des textes et la représentation, l'ensemble du projet se traduisant par dix journées de travail, dont quatre de répétition dans un théâtre, suivis immédiatement par le spectacle. Une pression importante pour les personnels, mais qui s'est avérée bénéfique : « *Dans ce temps très court, il est intéressant de voir ce qu'on arrive à obtenir des personnes* », souligne Laurent Arnold, comédien et metteur en scène issu de la troupe Théâtre en kit, mobilisé sur cette action. « *Le cheminement de chacun pour parvenir à donner le maximum est impressionnant* », ajoute-t-il.

En termes d'organisation, la formation a nécessité le soutien du reste de l'équipe, notamment pour remplacer les agents-acteurs en leur absence. « *Nous avons communiqué très tôt sur l'initiative afin que tous en saisissent l'intérêt* », indique Laurent Spannagel. « *Les collègues ont admiré le courage des comédiens et les ont considérés comme leurs porte-parole* », poursuit Alexandra Thuilliez. • • •

EN CHIFFRES

- **EPDAH** : **130** agents, **133** places
- **MAS Les Tournesols** : **61** professionnels, **54** usagers
- **5** appartements avec chacun une équipe de **8** agents et **1** responsable
- Moyenne d'âge des usagers de la MAS : **54** ans
- Coût de la formation (**10** jours) : **4700** euros
- Budget formation 2013 de l'EPDAH : **75000** euros

Depuis la formation-action, Laurent Spannagel (directeur de la MAS) et Alexandra Thuilliez (chef de service) organisent des réunions mensuelles pour faire le point sur les thèmes abordés durant le spectacle.

© Christophe Boulze

••• Seule l'organisation de la soirée a exigé beaucoup d'anticipation de la part de la direction : « *Nous avons mis en place le trajet aller-retour de tous les agents de la MAS au théâtre de La Source, à Tomblaine. Heureusement que ce jour-là l'établissement avait déjà accueilli les personnels embauchés pour l'été, il y avait peu de monde à remplacer* », raconte le directeur.

Joker et échanges

Autre originalité de la démarche, la mise en débat en direct des difficultés et questions soulevées par les saynètes. Présent sur scène, un « joker » (en l'occurrence le consultant formateur) était chargé d'interrompre le jeu pour faire intervenir la salle, à raison de trois fois par tableau. Décidées en amont, ces coupures ont permis de brefs échanges entre les professionnels et les spectateurs, guidés par Matthieu Melchiori. Même si « *le message que nous voulions faire passer par les sketches n'a pas toujours été saisi par tous* », regrette Emmanuel Thiry. *L'une des saynètes était censée montrer la diversité des interprétations qui existent autour de la parole des usagers, or le public n'a retenu que la question du rapport difficile à la hiérarchie…* »

Au final, le spectacle a été particulièrement apprécié, tant par les professionnels (agents de la MAS, partenaires, étudiants) que par les familles des agents-acteurs. « *Les spectateurs ont encore plus ri que ce que j'avais imaginé* », se souvient Laurent Arnold.

Confiance retrouvée et reconnaissance

Au-delà du succès, l'initiative a été très bénéfique pour l'ensemble de la MAS. « *Il s'est développé depuis un réel esprit d'équipe centré sur le service rendu à la personne, et non plus seulement sur les affinités personnelles entre les agents* », analyse Alexandra Thuilliez. *Que tout puisse être dit a permis aussi de diminuer le réflexe de rejeter la faute sur la hiérarchie.* » « *Nous nous sentons plus écoutés, reconnus dans la difficulté de notre travail* », renchérit Emmanuel Thiry. « *Nous avons davantage confiance en nous* », ajoute Séverine Muller, AS.

« Il s'est développé depuis un réel esprit d'équipe centré sur le service rendu à la personne. »

Par ailleurs, le travail fourni durant la formation a servi de base à une réflexion d'équipe. « *Désormais, l'enjeu est de trouver des solutions aux difficultés qui ont été mises au jour en juin dernier*, explique la chef de service. *Nous organisons des réunions mensuelles pour chaque appartement, où nous reprenons les thématiques dégagées par le spectacle.* » L'enthousiasme suscité par la démarche s'est vu confirmer lors des entretiens professionnels fin 2013. Des agents ont émis le vœu de participer à leur tour à ce type de formation si elle devait être reconduite. Une action qui s'avère donc particulièrement mobilisatrice.

Catherine de Coppet

« Jouer son propre rôle pour se remettre en question »

© Christophe Boulze

Matthieu Melchiori, consultant formateur, cabinet Éducation Conseil

« Dans le cadre de mes missions de formateur, j'ai mis en place ce dispositif de théâtralisation des pratiques avec la conviction que la mise en scène est un support pédagogique. Dès 2010, j'ai proposé ce cadre à des étudiants moniteurs éducateurs de l'IRTS de Lorraine, en m'appuyant déjà sur la complicité de Laurent Arnold, metteur en scène de la troupe Théâtre en kit. Nos champs de compétences se complètent : j'aide à l'écriture des saynètes, et il intervient sur la mise en scène avec parfois une légère reformulation. Ensemble, nous avons également monté des théâtres-forums, qui permettent aux salariés-spectateurs d'intervenir sur scène. Avec la MAS des Tournesols, il a fallu insister rapidement sur la solidarité au sein du groupe. Les professionnels doivent se projeter dans un défi collectif pour que cela fonctionne. L'établissement doit laisser la place à l'humour pour qu'il puisse s'exprimer en liberté. *In fine*, la seule surprise reste la réaction du public. L'expérience est tout à fait reproductible dans d'autres contextes professionnels, à condition que les participants soient motivés. Jouer son propre rôle est une occasion de mettre beaucoup de choses en question, en toute confiance. »

CONTACT

• 03 87 16 49 50