

## Quel accompagnement pour les équipes après la crise du Coronavirus ?

Dans « l'après-coronavirus », les responsables d'établissement sociaux, **médico-sociaux** et de **collectivités**, vont devoir aider les **équipes** les plus en difficulté à reprendre l'activité. L'enjeu est de taille : une **crise** d'une autre nature menace la précédente : celle de la démobilisation, la démotivation des agents, les tensions dans les **équipes**.

Connaissant leurs **équipes**, il était jusqu'ici relativement simple pour les cadres d'identifier les niveaux d'**accompagnement** nécessaires aux besoins repérés. La **crise** du **coronavirus** s'inscrit dans une autre perspective : elle est globale (dimensions sanitaire, logistique, relationnel, technologique, légal, éthique...) et affecte simultanément les sphères personnelle et **professionnelle**,

Dans ce contexte, il convient avant tout d'inviter les responsables à « ne pas comprendre trop vite » les fragilités de leurs **équipes**, et se doter du meilleur cadre pour établir un diagnostic précis, exhaustif et cohérent avant de s'engager dans l'action.

Le présent article vise à aider les responsables à :

- repérer les différents plans d'analyse impliqués,
- les hiérarchiser, au vu des constats de terrain,
- imaginer des modalités de réponses adaptées : en interne, en externe avec des dispositifs déjà existants ou à créer,
- déterminer au mieux les attentes à l'égard d'un intervenant extérieur

La pluralité des enjeux oriente vers une méthodologie multidisciplinaire à la hauteur de l'homme et de sa complexité. Nous opterons pour une démarche inspirée de l'anthropologie clinique de la théorie de la médiation (Jean Gagnepain) dissociant quatre dimensions essentielles de la **pratique professionnelle**: le sens mis sur l'action, les modalités techniques de relation entre acteurs, le lien social et l'éthique **professionnelle**.

Outre l'expérience acquise auprès d'**équipes** en difficulté, notre propos repose sur l'**accompagnement** et la rencontre (distanciée...) de nombreux **professionnels** durant la **crise** du **coronavirus**. Les vignettes cliniques en résultant, témoins d'une incroyable inventivité **professionnelle**, démontrent qu'envisager cette période sous le seul angle du dysfonctionnement ou de la déstabilisation serait une erreur. Ecouter, valoriser, capitaliser les nouvelles ressources constituent les enjeux principaux de la période. Comme toute **crise** (cf René Kaës), cette période transitionnelle de déséquilibre, a été créative !

Précisons cependant que notre propos ne prétend pas répondre à la totalité des expériences humaines face au **Covid-19**. Nombre de nos concitoyens ont vécu l'enfer, dans leur corps, dans la perte de leur proche ou l'isolement du confinement. Ces drames ne sont pas de simples « ruptures d'équilibre » et appellent, outre notre plus grande attention et humanité, des modalités d'intervention spécifiques à la mesure de la violence subie. Même si les frontières sont toujours difficiles à établir, la présente analyse se cantonne à son objet : des **équipes** au fonctionnement perturbé qui aspirent à reprendre le cours d'une **pratique** « normale » quoique différente...

### 1. Les mots pour le dire...

*« la réalité est un coup de massue / tu reçois le coup ; tu ne sais pas décrire / la massue » - Henri Michaux*

#### Intérêts d'un accompagnement à la sortie de la crise:

- **Autoriser l'expression**

La **crise** fragilise l'expression subjective des **professionnels** : débordements ou inhibitions émotionnelles, instauration du doute quant à la valeur des ressentis, inquiétudes rétrospectives et réactivation des situations de stress. Distanciation sociale oblige, les **professionnels** ont souvent manqué de « sas de décompression » alors même que les modalités d'**accompagnement** des usagers se voyaient radicalement transformées. Alors même qu'ils assistaient, souvent seuls, à des situations de panique, de souffrance et d'angoisse face à la maladie ou l'isolement. Les questionnements, les conséquences psychiques, nécessitent, pour le moins, après coup, un espace d'accueil. Dans un cadre bienveillant instauré par l'intervenant, chacun est autorisé, sans injonction ni jugement de

valeur, à l'expression de ses ressentis. Le groupe se réorganise alors autour de paroles vraies, subjectives et singulières, loin de tout discours attendu, convenu ou institutionnel.

### Points de vigilances:

De manière inédite, les problématiques couvrent simultanément les champs **professionnel** et personnel. L'encadrement doit être prudent : l'espace collectif ne sera pas d'emblée, pour certains acteurs, le plus indiqué. Une écoute, un travail préalable, individualisé, possiblement sous forme de questionnaire, peut constituer dans certains cas une première étape indispensable. Ceci implique également une réflexion sur le timing des actions mises en place : une volonté managériale de « redémarrage rapide » peut réactiver en l'état les peurs, ressentiments et conflits de la période.

## 2. Le recours à de nouveaux outils

*« Le chauffeur est de loin la partie la plus dangereuse de l'automobile. » - Léo Compion*

« ... et le gestionnaire la partie la plus dangereuse du tableau Excel », aurait pu ajouter le chansonnier. L'homme entretient anthropologiquement une relation technique avec son environnement. Ses outils sont le fruit de sa production et ce qui compte humainement repose sur l'usage qu'il en fait : ce qui caractérise la **crise** du **coronavirus** n'est pas l'arrivée de « la » technique dans l'environnement **professionnel**, elle y était déjà présente. Les mutations observées traduisent simplement l'accélération de processus en cours, induisant de nouvelles modalités ou de relations avec l'utilisateur, au sein de **l'équipe** et dans le management (télétravail, visio-conférences, mode de reporting...). La vraie question : comment un collectif peut se saisir dans la durée d'outils parfois découverts dans l'urgence d'un moment ?

---

*Le SESSAD dans lequel je suis éducatrice nous a rapidement orientés vers le télétravail. Autrefois réservé aux seuls cadres de la structure, c'est devenu possible pour nous. Il faut croire qu'en période de **crise**, on peut nous faire confiance...*

*Je parais critique mais la **crise** a pourtant changé mon rapport à la direction. Flippée depuis l'apparition du virus en Italie, j'ai été sensible aux efforts faits pour nous rassurer. Un exemple amusant : j'ai répondu immédiatement à la demande d'un relevé de mes interventions téléphoniques, justifié par un souci de « traçabilité ». Le mot m'aurait fait hurler au flicage trois semaines auparavant ! Mais, en face aussi, ça bougeait, le discours d'Anna, ma chef de service, a changé : notre directeur Monsieur Le Stok, mon ennemi du CSE, devenait soudainement « Le Stok », perdant de sa superbe sans que je n'aie rien demandé ... De toute évidence, même si elle restait **professionnelle**, la visio donnait à notre relation une autre tonalité, moins de filtre que dans les entretiens au bureau.*

*Mais quelle galère à mettre en place... Au début, je n'y étais pas franchement partisane, j'avoue maintenant avoir évolué sur la question. Une fois surmonté les peurs face à des applications inconnues (merci les enfants !), une fois prise l'habitude de les utiliser (merci les coronapéros avec les amis !), j'ai pu découvrir des parents jusqu'ici inconnus, travailler avec les fratries, construire avec les autres éducateurs une plateforme de ressources...*

*Beaucoup de mails tous azimuts tout au long de la période ! Peu à peu, Anna a demandé à les centraliser, à les organiser de manière à ce que les ressentis personnels n'engorgent plus les transmissions **professionnelles** ... mais en créant dans le même temps une liste de diffusion, histoire de faire remonter nos inquiétudes et questionnements du terrain. Agir dans les deux directions a certainement contribué à maintenir un bon esprit dans **l'équipe** jusqu'à aujourd'hui.*

*Dernière nouveauté : l'attribution de téléphones **professionnels**. Jusqu'ici, certains étaient pour, d'autres contre. Comme les parents ne décrochaient jamais aux appels masqués, le débat a vite été tranché. Mon appareil flambant neuf, symbole de liberté !, m'a permis d'appeler régulièrement la mère de Tom, souvent dans une relation compliquée avec son fils trisomique au retour de son travail. Ces appels avaient lieu tard, bien en dehors des horaires de télétravail. Ça ne m'a posé aucun problème... Eviter le passage par le secrétariat m'a aussi permis d'être plus efficace dans mes relations avec les partenaires extérieurs.*

---

## Intérêts d'un accompagnement à la sortie de la crise:

- Mutualiser les expériences personnelles et **professionnelles**, faire émerger le cas échéant de nouveaux besoins de formation
- Mesurer les enthousiasmes et réticences (maîtrise des savoir-faire, aspects éthiques, évolution des **pratiques**)
- Re-professionnaliser les enjeux et les recentrer sur les besoins réels de l'**équipe**

## Points de vigilances:

La technologie impacte les relations et l'essentiel de la **pratique**. Ce que l'encadrement apprécie comme une « montée en compétence » peut être vécu par certains **professionnels** comme une remise en cause des fonctionnements et valeurs antérieurs. Les décisions et initiatives prises dans l'urgence durant la période de **crise** doivent faire l'objet d'une remise à plat et d'échanges contradictoires : il y a sans cela danger de réactivation de « conflits de cultures » larvés, entre les responsables et leurs **équipes**, au sein des **équipes** elles-mêmes (conflits nouveaux/anciens, adeptes/anti-nouvelles technologie, jeunes/vieux, etc...).

Nombre de connexions à internet, utilisations de plateformes, transmissions de vidéos ou d'informations diverses ont fait leurs preuves dans le contexte. Néanmoins, elles ont pour point commun de s'être souvent affranchies de tout cadre légal (RGPD par exemple). Le rappel à la loi par l'encadrement est indispensable mais il ne doit être ni formulé, ni interprété par les **équipes** comme une fin de non-recevoir, un alibi justifiant l'enterrement d'attentes exprimées par les **professionnels**. Les discussions doivent s'ouvrir...

## 3. Créer et maintenir le lien

*« Quand l'épidémie sera terminée, on constatera que l'on aura dépoussiéré d'anciennes valeurs qui nous serviront à mettre au point une nouvelle manière de vivre ensemble » - Boris Cyrulnik*

... cette réorganisation sociétale, cette construction du « monde d'après » dont parlent les media, se déclinera au niveau de chaque **équipe**. Elle repose sur les deux piliers du lien social mis à l'épreuve, réaménagés, dépassés pendant la **crise** : les identités et les compétences. Dans les **établissements sociaux, médico-sociaux** et les **collectivités**, les partenariats (alliance avec l'utilisateur, travail en **équipe**, en réseau, place de chacun dans la gouvernance) et les collaborations (**équipes** interdisciplinaires, inter-services, délégations de responsabilités, complémentarité...) ont changé de format. Les places ont été bousculées, les groupes ont été redéfinis, recomposés dans l'urgence. Si cette mobilisation générale a souvent forcé l'admiration, elle a aussi secoué les **équipes**. L'enjeu de la période à venir porte sur un équilibre à reconstruire pour chacun et pour le groupe.

---

*Notre établissement compte plusieurs services, partagé en autant de pavillons. J'exerce en tant que kiné et j'accompagne les enfants handicapés moteur.*

*La direction a exclu d'emblée tout exercice en télétravail pour les kinés pendant le confinement. Elle nous a demandés de venir en renfort d'un autre pavillon en charge d'enfants placés par les services sociaux. Changer de fonction ne me posait pas de problème mais la suite m'a mise en difficulté. Occuper des enfants, des ados en manque de cadre éducatif, parfois atteints de troubles du comportement, s'est avéré très vite en dehors de mes compétences et, d'ailleurs, plus perturbant qu'autre chose pour les jeunes. Cette mauvaise expérience a fait resurgir des discussions dans l'**équipe**, autrefois résolues, sur les missions des uns et des autres, la dimension éducative du travail paramédical, etc. Tout ça pour mettre un terme à cette situation ubuesque (taux d'encadrement d'une dizaine de professionnels par enfant) au bout de quelques jours !*

*C'est alors que la proposition de télétravail, soutenue par notre chef de service, nous a été faite. Elle recentrait nos missions sur les enfants dont nous avons la charge, chacun sur la base de ses compétences. Les kinés ont organisé des défis, des activités inédites à visée motrice, ludiques et associant les parents : construction de maison, méditation, espace scientifique, massage relaxant...*

Notre **équipe** se retrouve régulièrement en supervision, travail jugé intéressant par tous. Celle-ci a été suspendue pendant le confinement. Je ne suis pas pessimiste mais il est clair qu'il va falloir verbaliser sur tout ce qui s'est passé sans quoi cette **crise** laissera des séquelles au sein de l'**équipe** et entre les pavillons.

---

#### Intérêts de l'accompagnement :

- Prendre acte de l'investissement et du coût des efforts consentis
- Inventorier et valoriser les compétences mises en œuvre pendant la période de **crise** (sur le terrain ou en télétravail), analyser les contraintes de la polyvalence, l'éloignement ou l'adaptation des missions habituelles
- Redonner une place à chacun dans un contexte d'**équipes** souvent éclatées

#### Points de vigilances:

---

« J'ai vraiment peur du redémarrage. Les filles engagées, toujours présentes quitte à perdre de l'argent, sont remontées contre celles qui se sont mises en arrêt parce qu'elles avaient peur du virus... » (Elise, EAJE)

Si des expériences fortes ont cimenté des **équipes**, certains de leurs membres peuvent en avoir été exclus. Il s'agit de reconstituer du groupe à partir de cette pluralité d'expériences.

« Je sais très bien qu'elles attendaient un coup de fil de ma part, un soutien du responsable de service. Je n'ai pas réussi à le faire, trop prise par les commandes de gel, de masques et de sur-blouses. Il y a de la tension et la suite ne va pas être simple. » (Jessica, CCAS)

---

L'**état d'urgence** s'est parfois traduit par une vacance temporaire de l'encadrement, en attendant la mise en place des PCA. Le retour de la gouvernance peut être mal vécu et entraîner des tensions, faire resurgir des conflits antérieurs non soldés.

Le contexte global de la **crise** a enfin conduit nombre de professionnels, souvent inquiets pour leurs proches, à reconsidérer la place du travail dans leur vie. Les temporalités des uns et des autres peuvent ne pas coïncider : certains professionnels aspireront, après une période éprouvante, à un « retour au calme » au moment où les responsables se sentiront en mesure de « reprendre la main ». Diplomatie et patience devront être de mises dans un contexte d'affects parfois exacerbés par le stress passé ou l'inquiétude de l'avenir.

#### 4. L'éthique du métier, la morale personnelle

« Cette **crise** nous pousse à nous interroger sur notre mode de vie, sur nos vrais besoins masqués dans les aliénations du quotidien... » - Edgar Morin

Dans la vie personnelle comme professionnelle, chacun cherche le point d'équilibre entre les décisions à prendre et ses propres exigences ou préoccupations. Cet arbitrage intime (ce que je m'autorise vs ce que je m'interdis) est indépendant des enjeux sociaux. Toujours présent dans les métiers de contact avec les publics fragiles, la **crise** passée a probablement poussé au paroxysme ces sentiments mêlés de souffrance au travail (impuissance, culpabilité...), de bonheur d'être à sa place et de s'y sentir libre. Dans un contexte de stress, d'urgence et de charge de travail importante, elle a aussi constitué pour certains l'occasion de questionner leur rapport au métier : l'équilibre à trouver avec la vie personnelle, les satisfactions qu'il apporte, les questionnements éthiques qu'il suscite ...

---

Je suis AMP dans un foyer de vie. L'**équipe**, sympa, soudée et solidaire, tourne en effectif réduit depuis un mois. On est toujours sollicité, on n'arrête pas !

*Tout le monde est conscient du boulot réalisé. Les chefs ont su nous le dire, les parents des résidents aussi par des petits gestes (des cadeaux, des questions sur notre santé et celles de nos familles...). C'est gratifiant de sentir qu'on a de la valeur.*

*Mais il a fallu en permanence être vigilant.*

*Vigilant auprès des résidents stressés, branchés 24h/24 sur BFM, malgré nos recommandations. Loin de leur famille qu'ils voyaient parfois au travers de la baie vitrée...*

*Vigilants auprès des collègues. De Lise qui a perdu quelqu'un de sa famille juste avant le confinement. Fragile, sidérée quand elle parle du virus, toujours en retrait, mais refusant de rester chez elle. Comme si sa présence avec nous la faisait tenir...*

*Vigilant aussi à notre propre état de fatigue. Tout n'a pas été facile. Le jour où Izia a refusé de quitter le bureau, se mettant en boule par terre, j'ai tenté de la soulever. En temps normal, moins à cran, je n'aurais pas réagi ainsi, j'aurais passé le relais, j'aurais pris l'air.... et je n'aurais pas pris son poing dans ma figure !*

*Malgré tout, sans sortie possible, sans accès au jardin, ça l'a fait. Il a fallu trouver des idées, se renouveler en permanence, faire preuve constamment d'imagination. On a réorganisé le bureau pour que les résidents (devant Skype !) aient une place bien à eux, certaines professionnelles se sont improvisées coiffeuses, profs de sport. Je me suis déguisée pour donner des cours de gym (la fameuse choré sur les gestes barrières), j'étais complètement dedans, libre ! Plaisir partagé avec Hervé, résident trisomique, d'habitude si réservé, et qui, comme nous, s'est totalement débridé ce jour-là.*

*On a cassé la routine, il y a eu énormément de positif dans cette période. Au grand plaisir des résidents, chacun a satisfait des envies, qu'il avait jusque-là gardées pour lui...*

---

#### **Intérêts de l'accompagnement :**

- Inviter à la narration des faits et à l'expression des émotions, positives comme négatives, aider à l'émergence et la désignation des sentiments ressentis (colère, agressivité, honte, culpabilité...)
- Soutenir les professionnels par une écoute investie et attentive des difficultés, favoriser l'écoute entre pairs, problématiser les questionnements éthiques
- Permettre les mises en lien de moments ou d'univers différents (sphères familiale et professionnelle, relations à l'utilisateur et aux pairs...)
- Contextualiser les situations évoquées

#### **Points de vigilances :**

- Ne pas forcer, induire ou orienter la verbalisation, respecter les mécanismes de défense, dé-focaliser des situations les plus critiques, élargir la problématique, en cas de décharges émotionnelles trop vives,
- Repérer les situations personnelles les plus sensibles, être attentifs aux signes cliniques (sidération, agitation, peurs...) évoquant : burn-out, « usure de compassion » ou état de stress post-traumatique (problématiques personnelles, **accompagnement** de proches, relation aux usagers)

#### **Conclusion :**

La **crise** que nous venons de traverser est globale et se traduira au niveau des Etats par de nouvelles contraintes et règles que les **collectivités**, les établissements devront intégrer.

Mais remettre les **équipes** en route au niveau local ne peut s'inscrire dans un attentisme législatif à venir : le « monde d'après » se construit à toutes les échelles. La réflexion de terrain, complexe, soulève des enjeux de natures différentes dont les responsables, à une place stratégique, devront se saisir. Les mises en œuvre pourront ou non impliquer un intervenant extérieur.

Dans tous les cas, ces démarches « de résilience et de reconstruction » (B. Cyrulnik) devront intégrer à la fois les aspects douloureux de la période (inquiétude, stress, épuisement, tension, dysfonctionnements relationnels ...) et ses aspects novateurs (regain de sens, nouveaux outils, sentiments d'appartenance et d'utilité sociale, valeurs pour certains retrouvées...).

Cela requiert de la part du responsable d'**équipe** :

- une prise de distance permettant l'analyse d'événements dont il était partie prenante,
- la mise en place d'un cadre sécurisant
- la proposition d'une méthode
- une vision ouverte et empathique

Tout cela suppose une humilité certaine face aux enjeux, la capacité à construire sans a priori en s'appuyant sur l'expérience vécue par les professionnels. Plus que jamais, c'est l'intelligence collective qui peut répondre à cette situation de **crise** ...

L'ambition de l'encadrement comme des intervenants qu'ils sollicitent est à la fois modeste et immense : contribuer à en permettre l'émergence !

**Remerciements:** Merci à K., Cécile, Isabelle, et tous les professionnels qui m'ont fait confiance en témoignant de leur vie de terrain. Les illustrations cliniques s'appuient sur des faits réels, même s'il m'a fallu parfois, dans une perspective didactique, regrouper plusieurs expériences en une...



**Pascal ABILY** - [Psychologue, formateur, conseil et analyse de pratique](mailto:pascalabily@wanadoo.fr)

06 30 25 32 77 | [pascalabily@wanadoo.fr](mailto:pascalabily@wanadoo.fr)

---

#### **Biblio :**

- Gagnepain J., *Leçons d'introduction à la Théorie de la Médiation*, Anthro-po-logiques, 5, Ed Peeters, 1994
- Kaës R., *Introduction à l'analyse transitionnelle*, Crise, Rupture et Dépassement. Paris, Dunod, 1979