

Faire récit d'une crise en train de se vivre ... Quels enseignements pour l'avenir ?

Les acteurs des ESSMS aux prises avec la crise sanitaire :
une recherche à partir de journaux de bord



Faire récit d'une crise en train de se vivre ... Quels enseignements pour l'avenir ?

Les acteurs des ESSMS aux prises avec la crise sanitaire :
une recherche à partir de journaux de bord



Présentation de la recherche

Contexte et méthodologie



Anne Dusart,
Lucile Agénor,
Valérie Guenot
2022

La mission d'observation des CREAI réorientée par et sur la crise sanitaire

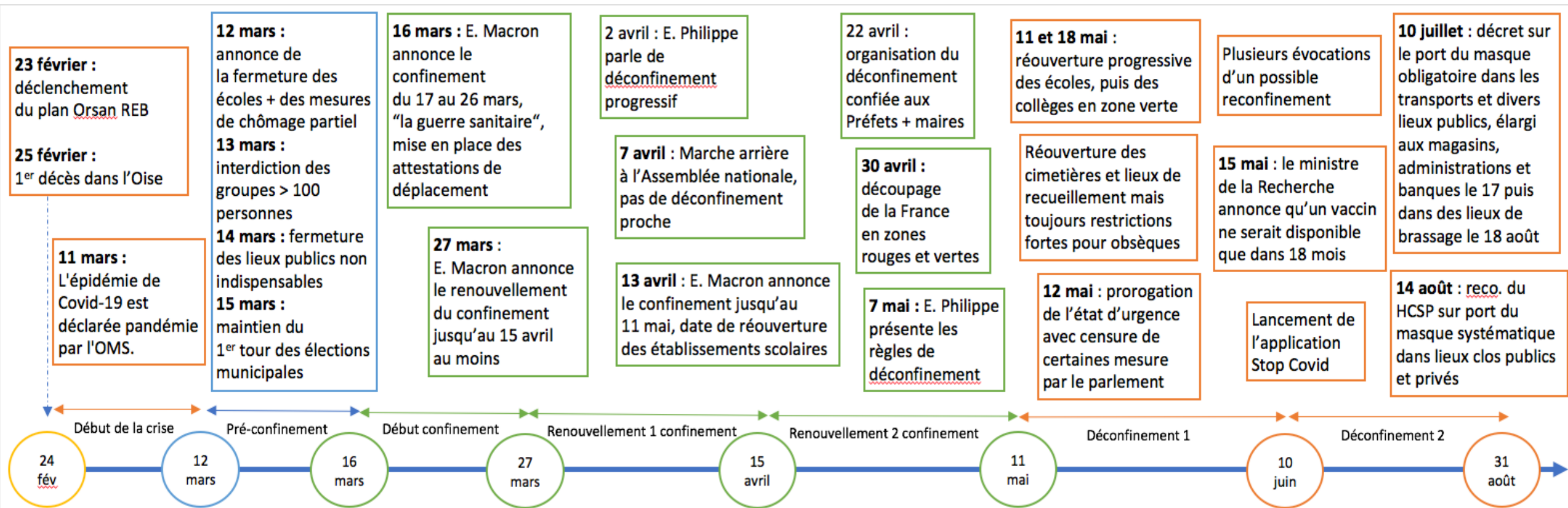
De la crise externe aux crises internes dans les ESSMS ...

Face à l'impossibilité
d'accéder au terrain :

la solution journal de bord



Les principales étapes de la crise sanitaire au 1^{er} semestre 2020



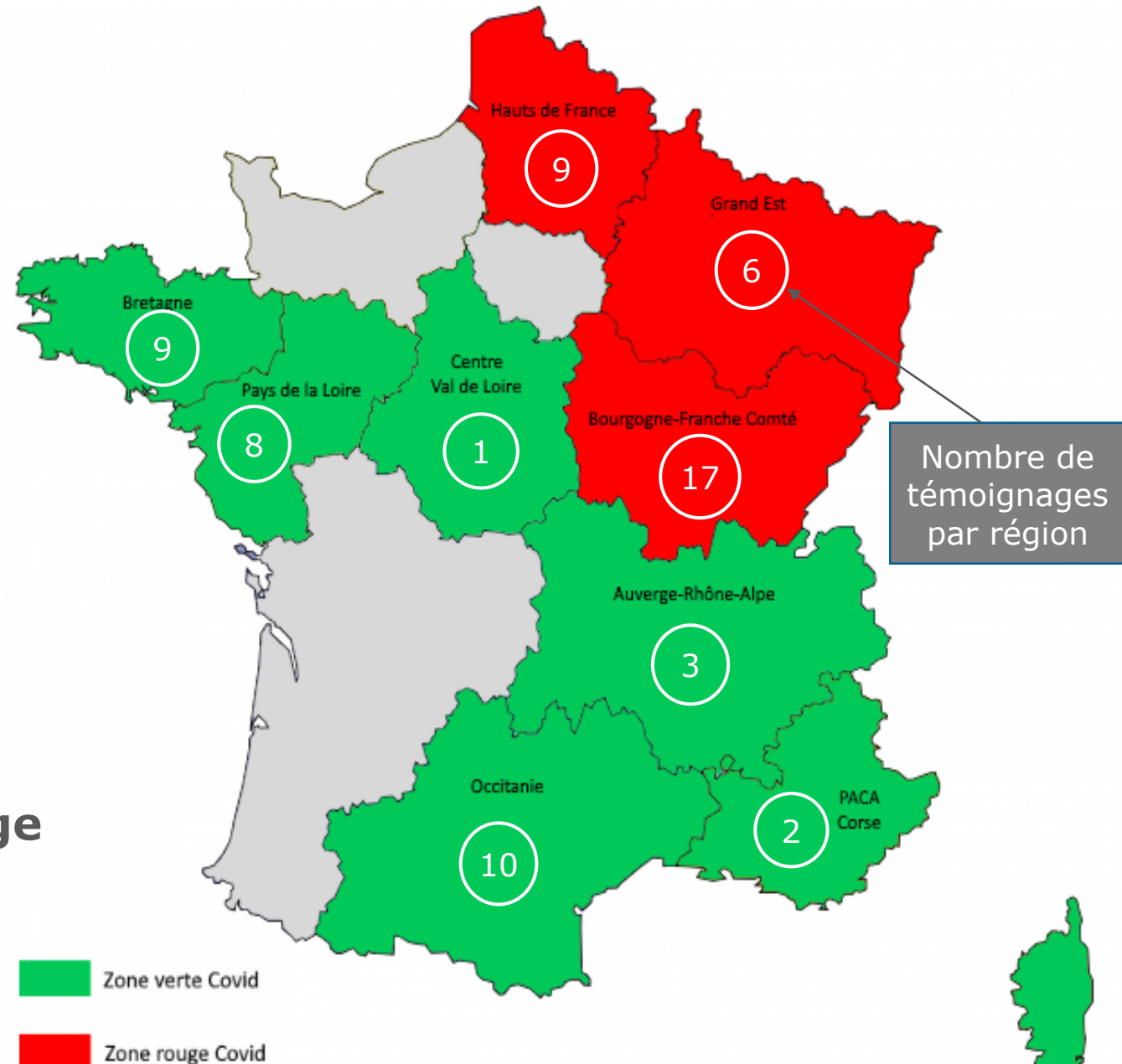
Période documentée rétroactivement par la moitié des témoins

Période de production des témoignages



Le matériau de la recherche :

- **65 journaux de bord ou séries d'entretiens issus de professionnels de 9 régions**
Une démarche volontaire sur une durée libre, allant de mars 2020 à août 2020
- **Étude de cas : recherche-action sur la traversée de la crise avec un établissement de mars 2020 à septembre 2021,**
6 journaux de bord, 38 entretiens et 4 séances collectives avec des professionnels, résidents et administrateurs
- **Un corpus de données mis en partage avec des chercheurs universitaires en Sciences Humaines et Sociales**



Des analyses produites par :



- **11 chargés d'étude de 7 CREAI :**
Bourgogne – Franche-Comté, Grand Est, Bretagne, Pays de Loire, Occitanie
Hauts de France, Provence – Alpes - Côte d'Azur - Corse
- **4 laboratoires de recherche en Sciences Humaines et Sociales de l'Université Bourgogne - Franche-Comté, réunis par la MSH de Dijon :**
psychologie, sociologie, philosophie, sciences de gestion

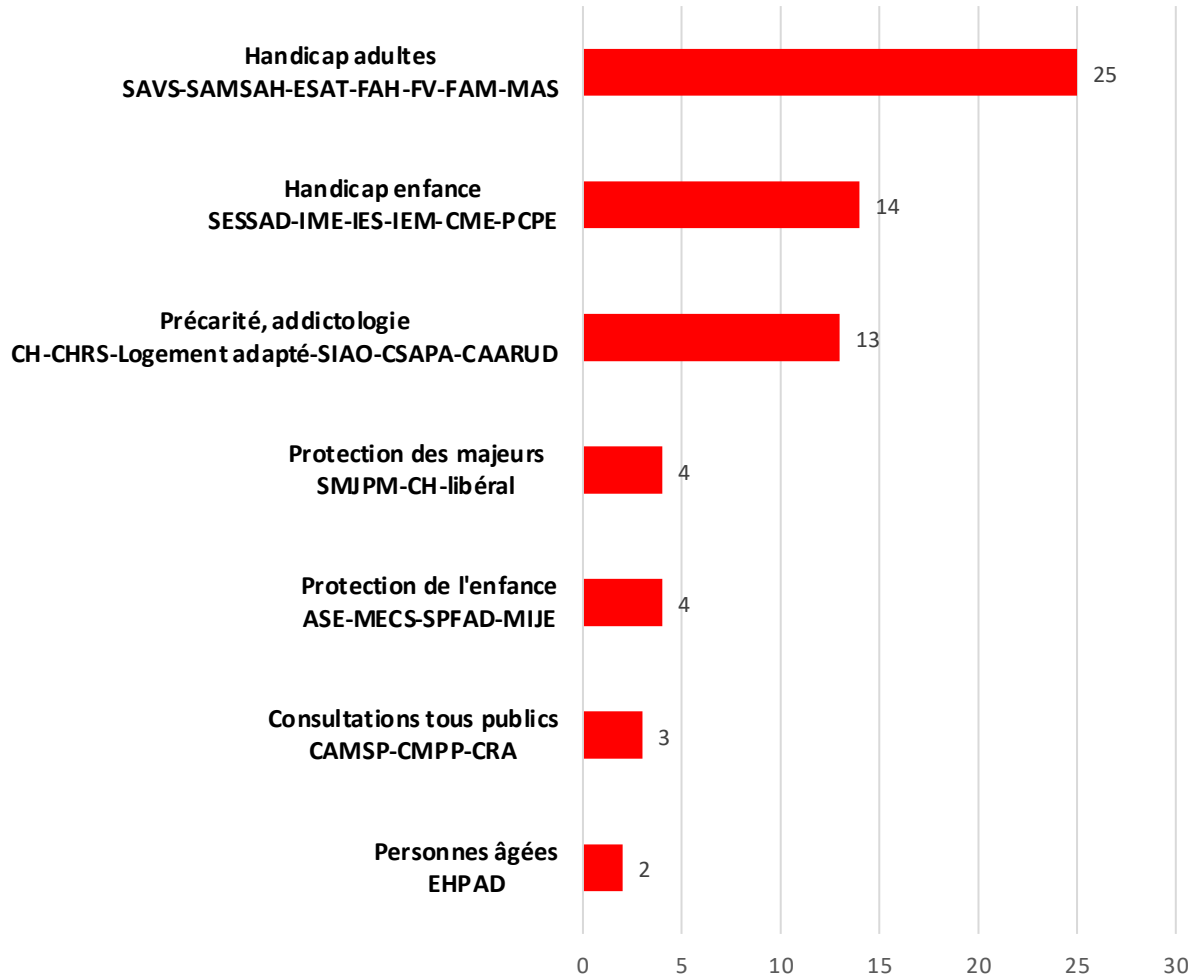


Le soutien financier de :

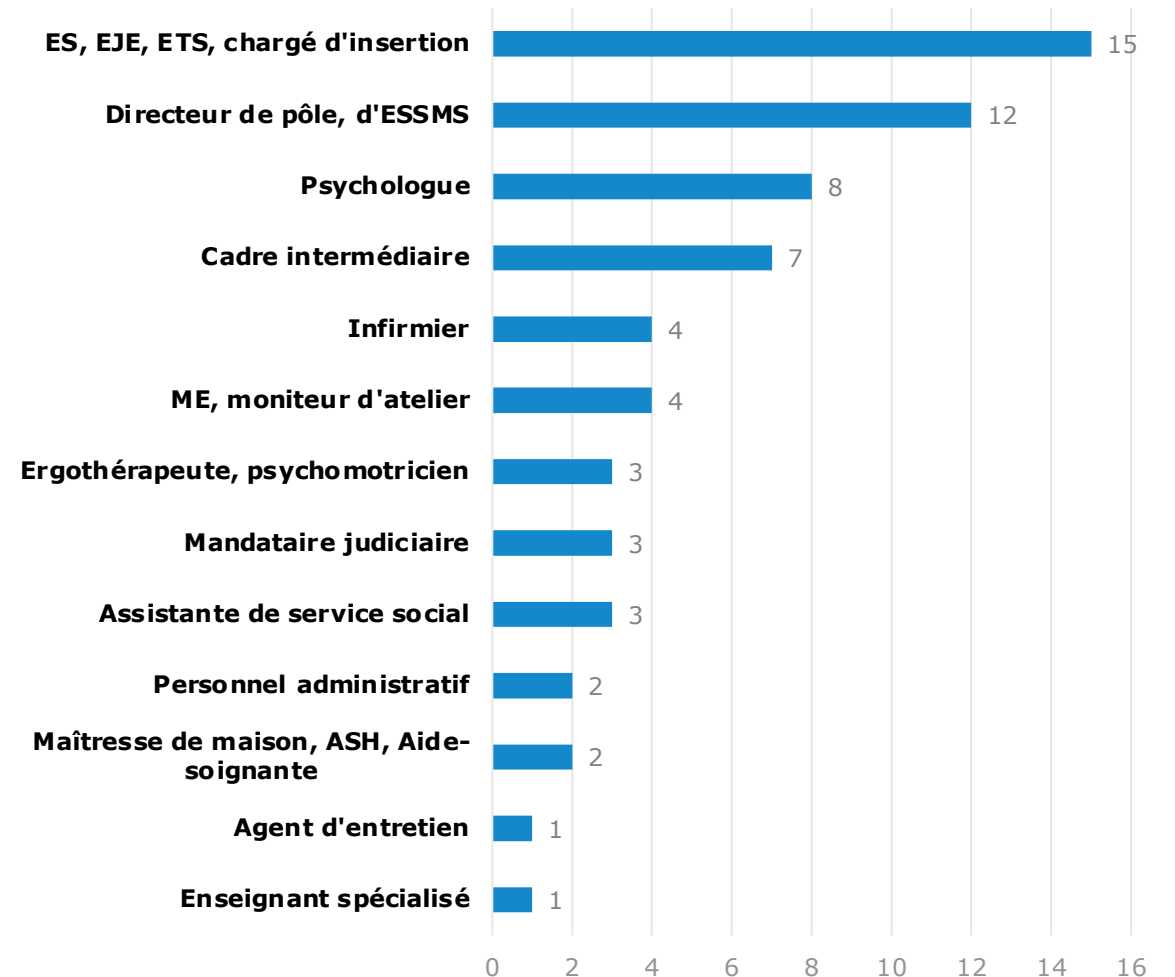


La diversité de provenance des 65 témoignages des professionnels

Répartition des journaux de bord par secteur professionnel



Répartition des témoins par métiers



Les axes généraux d'analyse retenus par les CREAI

Axe aspects
émotionnels
et cognitifs
de l'expérience
de la crise

Axe
réorganisation
des structures
et du travail

Axe
adaptation
des pratiques
d'accompagnement

Axe effets
de la crise
sur les personnes
accompagnées
et leurs proches

Axe temporel

Axe territorial

Axe comparatif

+ **les apports de la recherche-action sur** les lectures croisées des différentes catégories d'acteurs, les tensions internes engendrées par la crise externe et leurs processus de dénouement

+ **les contributions des universitaires avec des focales particulières sur** la qualité de vie au travail, le management, les questions éthiques, l'usage du numérique, ...

L'importance de témoigner au cœur de la crise ...

Deux éducatrices spécialisées en établissements du secteur handicap adulte :

C'était hors du commun. Il fallait raconter, on allait comme dans un autre monde.

*Poser par écrit ce qui se passe en moi, ce que je ressens, c'était un peu comme une thérapie.
Écrire fait sortir les pensées de sa tête, permet d'y voir plus clair, de lâcher un peu les émotions.
Avec cette expérience, je pense que c'est un peu écrire pour l'histoire et pour soi.*

Un chef de service dans le secteur de la grande précarité :

C'est important de témoigner de ce qu'on a vécu et qu'il y ait des écrits qui en ressortent. Pour moi, c'est important de prendre ce temps-là parce qu'il ne faut pas qu'on reste chacun de son côté... il faut qu'il y ait un regard global sur l'accompagnement des personnes qui ont été sacrément oubliées pendant cette période. Ça a du sens pour moi de participer à ce travail là parce qu'il y a eu quand même... un espèce de... de flottement... [rires] au niveau politique sur la prise en compte des populations qu'on accompagne [rires] j'essaie de rester diplomate mais...



Tenir un journal de bord au cœur de la crise ...

Un directeur et une directrice-adjointe en établissements du secteur du handicap adulte :

Je n'avais jamais tenu de journal de bord ou de journal intime. En même temps très vite, j'ai senti que ça pouvait m'aider. Au moment le pire de la crise, je me relevais et j'allais écrire, ça faisait du bien, ce n'étaient pas des insomnies en pure perte ! C'était une expérience assez étonnante. [...]
Si je tiens finalement à ce journal c'est que dans cette solitude, il m'aide à réfléchir, à me distancier, à me questionner et à me rendormir un peu plus serein. Il produit ses propres effets, il me permet tout à la fois de m'exprimer librement et de prendre du recul.

Depuis le début de ce journal, j'ai envie de revenir sur les premiers événements liés à l'épidémie et quelque chose m'a retenue jusqu'alors comme si revenir aux origines marquait pour moi la fin d'un moment difficile. Je sais pourtant que c'est loin d'être terminé mais compte-tenu des difficultés que nous essayons de surmonter depuis deux mois, j'ai besoin de m'approprier cette période pour continuer d'avancer, pour ne pas relâcher.

Une femme de ménage du secteur handicap :

*Voilà, j'espère que mon petit journal de bord vous plaira en toute simplicité comme moi.
Merci d'avoir pris de votre temps pour le lire.*

La présidente d'une association gestionnaire :

*Le directeur m'a donné à lire son journal de bord, je l'ai trouvé très émouvant. On mesure encore plus la charge de la direction dans ces circonstances difficiles.
On va travailler ça en réunion, pour si ça se renouvelle.*

Des titres donnés par les rédacteurs à leurs journaux de bord ...

Journal de bord à la mer directeur de pôle handicap enfants

Sous le Volcan éducatrice spécialisée d'un foyer d'hébergement

Journal d'une guerre, journal quovidien des événements vécu, à l'arrière et sur le front
directeur d'un foyer d'hébergement

Couronne de poison chef de service en ESAT

Quand confinement rime avec autrement éducatrice spécialisée d'une MECS

EHPAD SANS IDEC directrice d'EHPAD

Au milieu des autres...loin du monde...Comment se rapprocher ? directeur de SESSAD

CONFI-CONFI-COVID cheffe de service d'un SAVS et FH

Face au Covid l'équipe et les résidents se réinventent au quotidien directrice-adjointe d'une MAS

JU'mal d'un confiné éducateur spécialisé d'un Institut d'éducation sensorielle

Le journal d'une psy confinée psychologue d'un Institut d'éducation sensorielle

Le jour d'après mandataire judiciaire d'un SMJPM

Cahier d'intervention pendant le confinement assistante sociale d'un CMPP

Couteau Suisse chargé d'insertion d'un ESAT

Confinement et pendant ce temps les enfants polyhandicapés ergothérapeute d'un CME

Appartement 5 secrétaire assistante confinée, secteur handicap

Y'a plus qu'à repartir sur de bons rails ! moniteur-éducateur d'un SAVS-SAMSAH

Présentation des résultats

Principaux constats - Principales préconisations



1^{ère} partie :

Dans quelle galère sommes-nous ?

1. "tous dans le même bateau"

la commune expérience -
la solidarité pour faire face/front
l'adversité qui rapproche

Tonalité plutôt optimiste
Tendance centripète à l'égard du collectif

2. "embarqués dans la pandémie"

l'expérience planétaire -
au même moment -
l'exaltation de l'évènement

3. "chacun sa barque"

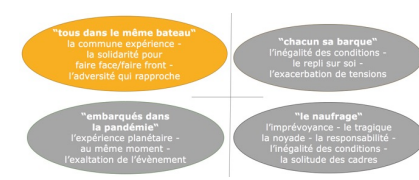
l'inégalité des conditions -
le repli sur soi -
l'exacerbation de tensions

Tonalité assez pessimiste
Tendance centrifuge à l'égard du collectif

4. "le naufrage"

l'imprévoyance - le tragique
la noyade - la responsabilité -
l'inégalité des conditions -
la solitude des cadres

La commune expérience du "tous dans le même bateau"



6 avril : La directrice sollicite les professionnels afin de procéder à l'évacuation des véhicules [qui ont brûlés]. Très rapidement, de nombreux professionnels se proposent pour aider à l'évacuation des véhicules et plus si besoin. *En temps normal, ce genre d'événements suscite l'émotion et l'entraide, mais dans cette période de confinement, c'est exacerbé !* Quasiment tous répondent présents à l'appel de la directrice pour la soutenir face à cette nouvelle épreuve, galère dont on se serait bien passé. *On est tous dans le même bateau dans ce type de situation, la solidarité ressortira grandie de cette crise du covid.*

Moniteur-éducateur, SAVS (JdB)

17 juillet : Face à cette violence qu'était le confinement autant les équipes que les résidents ont été en capacité de se dire "bon oui c'est compliqué, oui c'est violent ce qu'on vit mais qu'est-ce qu'on fait, qu'est-ce qu'on propose et puis comment on y va ?". Pour les résidents, être à une place où on peut être moteur, ça a été très important. *Je suis convaincue que le fait qu'on soit tous à égalité une bonne fois pour toutes a permis des choses.*

Cheffe de service, Logement adapté (entretien)

Tous les humains embarqués dans la pandémie

"tous dans le même bateau"
la commune expérience -
la solidarité pour
faire face/faire front -
l'adversité qui rapproche

"chacun sa barque"
l'inégalité des conditions -
le repli sur soi -
l'exacerbation de tensions

"embarqués dans
la pandémie"
l'expérience planétaire -
au même moment -
l'exaltation de l'évènement

"le naufrage"
l'imprévoyance - le tragique
la noyade - la responsabilité -
l'inégalité des conditions -
la solitude des cadres

12 mars : Annonce présidentielle... *Je me sens presque "excitée" par ce tumulte. C'est inouï, inédit, un peu irréel encore aussi. Ça pédale à 300 à l'heure à l'intérieur. Je pense à tous les effets notamment psychiques que cela va faire jaillir. Les dégâts...*

Et je me sens portée en même temps par le fait que nous vivions tous cela en même temps. *J'ai du mal à trouver le sommeil, ça pédale-pédale en pensées, représentations, projections...*

[...]

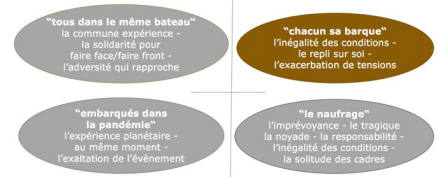
9 avril : *Les ambiances sont variables, au sein même du foyer, en fonction des unités, des heures, de ce que chacun vit. Tout est par pics : pics de stress, pics d'euphorie, pics pics pics : c'est rapide, c'est fort, c'est bouleversant.*

Tout est exacerbé. Le meilleur : cette solidarité et cette humanité si présentes déjà avant mais des tensions aussi, jaillissant d'endroits inattendus.

J'éprouve un sentiment de solitude parfois. Liée à la fonction peut-être.

Tout en me sentant faire partie de ce tout, ce corps commun déployé, qui m'émerveille. *Ça vibre, c'est vivant. Et épuisant aussi.*

Chacun sa barque



2 avril : *Le clivage dans l'équipe se ressent... Les collègues qui n'ont pas d'enfants créent des outils. Nous, avec enfants, avons du mal trouver un rythme et l'administratif passe un peu à côté... Je compte effectivement sur mes collègues qui gèrent... C'est la première fois que les choses ne sont pas dites entre nous et reléguées par le chef de service qui manque de tact à ce moment avec certains d'entre nous... Une sorte de paranoïa s'installe en moi... Je pense que les collègues se plaignent de mon travail mais pourquoi ne le font-ils pas ouvertement ? Je me sens seule et incomprise. Personne ne voit la gestion du quotidien avec un enfant... Le pire, c'est que tout le monde s'en fou ! Chacun a ses soucis, ses problèmes. Il faut que ça soit équitable... Aaaah... qu'est-ce que l'équité ? Je me prends de plein fouet que ma situation a ses limites... malgré toute ma bonne volonté, je ne peux pas prendre 1/4h de plus pour faire un tableau quand c'est l'heure du bain ou de la prépa du dîner... Est-ce pour cela que je travaille moins que mes collègues ?*

Éducatrice spécialisée, Maison d'Enfants à Caractère Social (JdB)

20 juin : *Il y a l'agressivité... celle où l'on s'en prend plein la gueule pour pas un rond, celle que l'on n'a pas vu venir, celle facile, gratuite. Pourquoi mes collègues et moi qui sommes présents depuis le début de cette galère unique en son genre, qui gérons les peurs des autres, leurs colères, leurs frustrations et j'en passe, pourquoi en prime on se prendrait en pleine poire des pétages de plomb ? Il a bon dos l'éduc spé motivé corps et âme par son travail...hum... ouais mais son boulot ce n'est pas de se voir reprocher le manque de masques, les visites impossibles, l'absence des collègues, les désaccords avec la direction que l'on ose approcher de peur de... (ben de quoi au juste ?), les anniversaires manqués, la visio qui bug, le covid qui prend ses aises dans notre pays...*

Éducatrice spécialisée, Maison d'Accueil Spécialisée (JdB)

Le naufrage, la submersion



20 mars : *Je me demande si je ne me prends pas pour le capitaine d'un vaisseau (genre Titanic) qui restera sur le pont avec l'orchestre qui jouera jusqu'au dernier survivant. "C'est mon devoir... Je dois être auprès de ceux qui n'ont pas le choix... Je n'ai pas le droit de me mettre à l'abri".*

Directeur, Foyer d'hébergement (JdB)

16 mars : *On a touché l'iceberg par tribord, mais les cloisons étanches vont évidemment tenir le coup... L'orchestre peut continuer à jouer. [...]*

7 mai : *Ne pas se préoccuper de l'avenir lointain, c'est se condamner aux soucis immédiats... Semaine pénible, à naviguer à vue (en fait, dans le brouillard), entre focalisations quasi obsessionnelles de certain(e)s sur les problématiques d'approvisionnement en produits et équipements [...] - pourquoi maintenant et pas avant ? nos gouvernants ne seraient donc pas les seuls à avoir été imprévoyants ? - et affolements divers révélant les failles organisationnelles [...]. *Le Titanic, de nouveau, cette fois-ci côté "où sont les chaloupes ?"...**

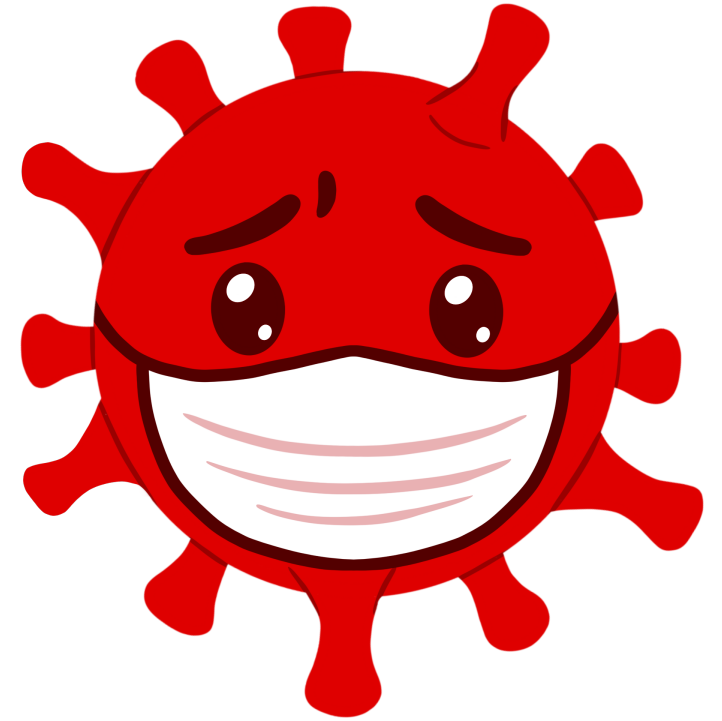
Directeur de pôle CAMSP, CMPP, HDJ (JdB)

17 avril : *L'impression d'être remise la tête sous l'eau : inondée. Pas de décrue, pas de respiration. Je suis confinée et l'impression que ma respiration est confinée aussi (comme coupée). Un confinement en poupee russe. La longueur n'a pas de bout... Se ressent un essoufflement et une fatigue dans l'équipe. Je me sens à bout... mes collègues le sentent ...*

Psychomotricienne, Centre ressources autisme (JdB)

Les phénomènes marquants

1. L'exacerbation des émotions
2. La contagion des peurs
3. La perte de maîtrise – le besoin de participer
4. Prendre ou non appui sur autrui
5. La catégorisation d'autrui
6. La spirale des tensions
7. Les mouvements de repli sur soi
8. La responsabilité – la culpabilité
9. La confrontation à la mort



L'exacerbation des émotions

23 mars : *Ce qui me revient de ces deux semaines, c'est un sentiment totalement irréel, au début. Dans ma tête, une expression revient en boucle : "c'est déréalisant"... Nous sommes plongés dans la folie. [...] il faut jongler entre la raison et la subjectivité, parfois emportée par la folie de la situation. [...]*

14 mai : *Au début de cette crise, j'ai dit combien cette situation provoquait un sentiment de déréalisation que nous étions nombreux à partager, un véritable choc. Une sidération. Mais peu à peu, l'ordre nouveau s'est installé. Oserais-je avouer que la situation, aujourd'hui, semble presque normalisée ?*

Directeur, Foyer d'hébergement (JdB)

18 mai : *Retour sur site pour une 1^{ère} visite médiatisée. Une impression d'étrangeté me saisit en passant le pas de la porte. Beaucoup d'affiches d'information, entre interdiction et obligation. Tout le monde semble très excité et comme "halluciné" de se retrouver après ce qui s'est passé durant 3 mois. Nous sommes très surpris de trouver la salle de visite médiatisée vide, avec des bandeaux d'interdiction d'accès aux jeux aux allures de scène de crime. Nous préparons la salle et le circuit d'entrée et de sortie. L'enfant arrive avec l'assistant familial. Nous disons bonjour en faisant les clowns avec le masque trouvé/créé/caché, afin de dédramatiser la situation. Je propose de se saluer en se serrant la main de loin, ce qui semble amuser l'enfant. La mère arrive les larmes aux yeux tout en essayant de se contenir. Je propose un câlin de loin en "hystérisant" les gestes, en se serrant soi-même dans les bras et en fermant les yeux afin d'imaginer la tendresse de ces retrouvailles.*

La contagion des peurs

16 mars : *Toute la journée nous travaillons avec les professionnels sur les modalités des prochains jours. Nous sommes comme dans **un moment de panique**, il faut réussir à travailler au plus vite pour rentrer écouter le président. Je suis comme spectatrice sans dire un mot. J'observe et sais que ça va être dur. Allocution du président. Au début du discours, je suis attentive et apeurée de ce qu'il va confirmer, de ce qui va se passer et surtout de ce mot "Guerre". Le Discours est trop long et je me perds dans mes pensées à la fin. **Je reste forte pour ne pas paraître affolée devant ma famille.***

[...]

1^{er} avril : *Premier appel, celui de ma collègue en colère contre notre Direction qui lui a mis 2 jours de présence la semaine prochaine. Le tableau est équitable mais elle a tellement peur !! je peux comprendre. J'ai envie que cela se termine. **Je voudrais la rassurer mais elle ne veut rien entendre.** Lorsque je lui présente du positif, elle me dit que la seule solution est de tous rester chez nous. Mais nous sommes dans l'obligation d'accompagner nos familles ! J'abandonne et me concentre sur mon travail. Je ne lui en veux pas elle est malheureuse ainsi. [...] **Je suis comme tourmentée. La tête qui me tourne tellement ma collègue m'a angoissée.** J'ai essayé de la raisonner mais **maintenant c'est moi qui suis mal.** Je me rends compte que j'ai été une vraie éponge et je n'ai pas été forte envers moi-même.*

La perte de maîtrise – le besoin ou non de participer aux décisions

24 mars : *Il a été rappelé qu'il "faut tenir les équipes"... Comme on navigue un peu à vue, on serre les rangs (les références martiales ont été initiées au plus haut niveau de l'Etat). Tradition française ? Manifestement, [il] apparaît (déjà) des petites zones de fragilité... La communication interne ne semble pas ou plus suffisante pour assurer la fonction de lien et de convergence de principe. Premiers propos désobligeants et nominatifs. Effritements...*

Directeur de pôle CAMSP, CMPP, HDJ (JdB)

Tout est ralenti et les professionnels semblent satisfaits. Cette vie maîtrisée par autrui (l'Etat décide de notre liberté d'aller et venir) semble convenir. Finalement nous n'avons pas de décisions à prendre : les résidants restent au foyer, un point c'est tout.

Directrice, FAM (JdB)

En 2021 : *Le premier jour du confinement, on se retrouvait tous comme si on était en réunion normale. Je ne comprenais pas pourquoi cette réunion était maintenue. La cheffe de service a proposé un tour de table, alors que moi je n'en voulais pas, j'avais besoin de réponses et pas qu'on me consulte. Une crise, on ne sait pas vers quoi se tourner. Il faut admettre que l'autre ne sait pas, même le chef, duquel on a tendance à tout attendre. Tout le monde attendait quelque chose d'elle. On attendait des solutions pratiques, de l'organisation, nos horaires de travail, qu'est-ce qu'on fait avec les résidents ? C'était froid cette réunion. C'était étrange.*

Pouvoir ou non prendre appui sur autrui

Avril : Les 2 premières semaines du confinement ont été très angoissantes et je pensais que je n'allais pas tenir le coup mais je devais faire face, malgré le manque de sommeil, mes nuits étaient très courtes. Le moral était au plus bas, *j'étais seule sur mon poste, mon collègue avec qui je m'entends très très bien est en arrêt donc en plus du stress, de la fatigue, s'ajoute la solitude avec un gros S. [...]* Je reprends le travail le 14/05. Le confinement sera terminé, c'est pas fini du tout je pense, et *mes collègues éducateurs et les résidents vont faire n'importe quoi, déjà que tous les gestes barrières n'étaient pas respectés avant.*
Agente d'entretien, Foyer d'hébergement (JdB)

19 avril : Alors que la crise aurait dû nous souder, elle nous divise lamentablement. Moi qui voulait faire ce métier pour partager, échanger, grandir ensemble, je me retrouve désolée et déboussolée. Mes repères se perdent et je me fatigue, usée, seule ou presque. *Le presque est primordial, c'est ma béquille. Précieuse béquille !* Ces "presque" ont d'innombrables qualités et la principale, *celle d'avoir été là, tout simplement.* J'ai pu pleurer, rire, travailler, douter, me tromper avec mes collègues [...]. Je ne voudrais *retenir que le meilleur en pensant à mes "collègues béquilles" mais jamais je n'oublierai le comportement des autres.* Cette crise m'aura ôté un peu de mon optimisme, de ma foi en l'être humain. Non j'espère...
Éducatrice spécialisée MAS (JdB)

Nuit du 20 avril. Je ne dors pas, autant écrire. [elle pense aux tensions avec les éducateurs]. *Pourquoi suis-je là ? Mon désir d'être là est tellement attaqué qu'il s'accroche aux deux humains avec qui je fais équipe* [ses collègues cadres]. *C'est cela qui s'imposait dans mon sommeil. Comme il se peut qu'on ne se sente pas appartenir à sa famille, je ne me sens pas de cette équipe éducative, en cette période de crise. Ça me rend triste.*

Cheffe de service, Foyer d'hébergement (JdB)

La catégorisation d'autrui

- **13 mars** : *IDEC SE MET EN ARRET DE TRAVAIL [...]*
- **7 avril** : *Colère envers l'IDEC qui par crainte refuse de reprendre son poste : en même temps si elle vient pour déstabiliser les équipes ça ne servira à rien sauf à générer la panique.*
- **18 avril** : *SAMEDI DIMANCHE présence de l'IDEC. Premier week-end de repos depuis 5 semaines*
- **19 avril** : *Dimanche soir explication avec l'IDEC, un sentiment d'une communication sans effet. Équipe du WE tendue et très en colère car impression de manque de considération de la part de l'IDEC, qu'elle remet tout en cause et qu'elle casse la bonne ambiance qui règne.*

Directrice, EHPAD (JdB)

15 avril : *En discutant avec ma responsable, on aborde "le jour d'après" et je lui explique mon point de vue sur cette "crise", pour moi, les personnalités se révèlent, les mauvais restent "mauvais" et les bons restent bons. Nous évoquons également la notion de service public... le "courage fuyons" de certains agents... Pour moi, il est évident que je me dois d'être dispo pour les patients / résidents / majeurs protégés comme auprès des autres professionnels. C'est le principe de solidarité !!!*

Mandataire judiciaire, Centre hospitalier (JdB)

20 avril : *Revenons à hier soir, à notre réunion de cadres. Nous avons pu nous dire notre tristesse et notre colère de constater si peu de générosité chez certains. Chez certains seulement. Au début on disait "l'équipe". Mais non, c'est juste quelques-uns qui pourrissent l'ambiance. La crise met en lumière le meilleur et le pire de chacun. Et c'est sans surprise. Si demain je dois choisir dans cette équipe avec qui finir ma vie sur une île déserte, je sais avec qui je ne partirai pas ...*

Directeur, Foyer d'hébergement (JdB)

La spirale des tensions

30 mars : Des **tensions préexistantes s'expriment** entre l'équipe et la déléguée ASE. Les difficultés de communication sont conséquentes, avec des échanges uniquement par mail et des justifications systématiques demandées aux travailleurs sociaux. Une situation particulièrement tendue concerne la demande de soutien d'une éducatrice [pour] des violences conjugales. Elle me fait part de son "exaspération" et "l'impression de n'être pas écoutée".

Psychologue, ASE (JdB)

12 mai : Je n'ai pas passé une bonne nuit. J'ai rêvé travail et tableau transport toute la nuit. Je suis partie travailler avec le speed au ventre. Je n'ai pas commencé que déjà je sais que je n'aurai pas le temps de finir tout ce que j'ai à faire.

Je ne me sens pas bien concernant ma collègue qui pète un câble avec ce confinement. **Tout le monde lui jette la pierre** de ne pas pouvoir gérer ses émotions et tous me disent d'arrêter de lui trouver des excuses. Moi aussi je ne supporte pas, mais ça me fait mal au cœur. La directrice nous sollicite beaucoup. Elle est passée 3 fois faire le point sur l'organisation du transport mais à 3 reprises elle est partie faire une pause. Elle m'inquiète, je la trouve très très angoissée, elle est limite les yeux larmoyants. Les cheffes de services sont à fond pour recevoir les professionnels mais il y a des tensions dans l'air. **C'est incroyable cette tension entre tous.** Même-moi, si on me parle mal, j'ai du mal à répondre et ce n'est pourtant pas mes habitudes.

Secrétaire, Institut d'éducation sensorielle (JdB)

Les mouvements de repli sur soi

21 avril : *J'entends la voix de ceux qui sont trop pris par l'angoisse pour être du côté du groupe et parfois de la vie. [...] Ce qui me marque c'est **ce retour à l'individuel**. D'ailleurs moi aussi, je vis mon travail comme une succession de rencontres individuelles avec mes collègues. Cette vie de groupe en peine. Ces réunions d'équipe si lourdes.*

En 2021 : *La confiance avait disparu avec le Covid, alors que d'habitude on ne travaille pas comme ça. Avec le Covid, il y avait plein de zones secrètes : santé, peur, vie personnelle. [...] **Le mouvement de repli était massif**. Il fallait prendre suffisamment soin des collègues, veiller à ce qu'il n'y ait pas d'injustice entre eux et continuer la tâche [...], **sinon c'est le repli**. J'ai mal vécu de ne pas pouvoir les rejoindre et de ne pas être rejointe. Je pense qu'ils ne se rendaient pas compte de mon travail. Je pense que **tout le monde était pris par lui-même**. Il y avait **une telle tension qui circulait**.*

Cheffe de service, Foyer d'hébergement (JdB)

Fin avril : *J'éprouve un **sentiment complet de solitude et même d'abandon dans ma fonction, de rabaissement** aussi, c'est peut-être la fatigue qui me fait dire ça aussi. Une anecdote : [récit d'une interaction difficile à propos du ménage], **j'ai été choquée, je me suis sentie vraiment prise pour une boniche**, même si on m'a dit à l'embauche que je faisais partie complètement de la vie de l'institution. Bizarre et pas facile après cela même si je comprends que chacun ait beaucoup de soucis dans cette mauvaise période.*

Agente de service, Foyer d'hébergement (JdB)

La responsabilité - la culpabilité

30 avril : Je me sens souvent très coupable de ne pas pouvoir faire plus, ni mieux.

Parfois je me sens aussi complètement oubliée de ma direction générale, comme si ceux qui vivent sur le front doivent continuer sans relâche. Le quotidien devient pesant et en même temps pour nous cadres, il file car chaque jour, nous recevons de nombreux mails sur les préconisations, les informations, les décisions et il nous faut nous ajuster.

*Au retour de ma binôme, je lui explique le fonctionnement et répète que la priorité, est de rester près des équipes, des résidants, le reste est secondaire. Il faut passer du temps dans les unités plusieurs fois par jour pour sentir l'ambiance, ajuster, rassurer, remplacer si besoin. La peur est là, chez les professionnels, et il faut plusieurs fois par jour leur montrer que leur présence est indispensable. **Je sens une telle détresse parfois que j'ai envie de rester la journée, la nuit.** Je voudrais n'oublier personne à remercier, reconforter et **en même temps je suis impuissante face à cette situation.** [...]*

17 mai, souvenir souvenir : La première semaine de confinement restera longtemps dans ma mémoire et lorsque je m'arrête pour y penser, j'ai le sentiment d'une course contre la montre, de ne jamais voir la fin de la course. Nous courons depuis deux mois et il est temps de s'arrêter, de voir la ligne d'arrivée, mon corps est fatigué autant que mon esprit, j'ai du mal à me lever et de gros moments de blues, de colère, **de culpabilité.** Pourtant à ce jour, les résidents ont échappé au monstre Covid et les familles ont tenu.

Les confrontations à la mort

28 mars : CONFIRMATION DE COVID pour 1 résident. Les émotions sont mises de côté, le marathon commence. TRISTESSE IMMENSE : il y a un an j'accompagnais mon mari dans sa dernière semaine de vie, atteint d'un cancer du pancréas, il est entré dans le coma... quelle coïncidence ! [...]

10 avril : 1^{er} décès. Angoisse : COVID ou non ? Je prévient la famille. Nous organisons la mise en bière en attendant le médecin de SOS. Soulagement, il déclare la résidente non COVID. La famille peut la voir, 10 minutes avant la mise en bière. Arrivée des pompes funèbres, pour la première fois un cercueil entre par la porte d'entrée pour repartir une demi-heure plus tard. Étrange ressenti : il y a un an jour pour jour, je suivais un autre cercueil celui de mon époux, avec le même prestataire.

Directrice, EHPAD (JdB)

17 avril : Comptes, gestion : mise à jour trésorerie mars et tous les décès. Je prends le temps de repérer les erreurs de saisie. [...] Pour moi, important pour compenser le manque de visites, de faire des tâches administratives à fond [...]

7 mai : Appel à 7 h ce matin, M. P est décédé. Les appels, échanges avec PFG, cimetière, Aviva et les 2 filles prennent la journée. Sur le plan émotionnel, cela me fait beaucoup de décès durant cette période. Pas de contrat obsèques, j'avais essayé de travailler cela lors de l'hospitalisation avec sa fille mais était complètement fermée, et lui ne peut pas s'exprimer. Impression de n'avoir rien fait, l'aide est-elle mesurable ?

Mandataire judiciaire, SMSPM (JdB)

Une expérience essentiellement marquée par le pénible



Quelques unes des préconisations

1. Développer l'écoute des personnels dans la crise
2. Être vigilant aux écarts d'expériences et à la contagion des peurs
3. Maintenir de temps d'échanges pour les professionnels
4. Opérer un "prendre soin" des équipes en sortie de crise avec une reconnaissance mutuelle

Développer l'écouter des personnels pour guider le "navire" avec précision pendant de la crise

26 mars : *La réunion ne démarre pas. J'ouvre comme chaque jour sur un temps pour dire comment ça va. Tour des nouvelles du monde, puis de la résidence puis de chacun s'il le souhaite. Silence.*

Premières paroles : "Des collègues ne font pas assez attention, c'est dangereux". "Certains n'ont rien changé, des collègues maintiennent les VAD [visite à domicile] et les entretiens comme avant. C'est dangereux".

Faut-il changer quelque chose ? Qu'est ce qui nous guide ? Comment marquer la nécessaire protection du côté des résidents si nous même ne changeons rien ? Qu'est ce qui nous guide? L'angoisse ? La raison ?

J'ai un éclair de repère : de même qu'on ne peut se protéger de tout, de même on ne peut faire comme si de rien n'était. Réfléchissons ensemble à ce qui doit être maintenu de façon indispensable, acceptons de regarder chaque situation en acceptant de lâcher certaines choses. Pas possible de faire comme avant avec des moyens humains réduits, des tâches d'aseptisation indispensables, des résidents dans le déni de la situation.

La tension tombe un peu. Tour des résidents.

Être vigilant aux écarts d'expériences et à la contagion des peurs

13 Mai : Appel de ma collègue assistante sociale qui m'explique ce qui se passe au service et le comportement du chef. *Je suis agacée et stressée pour la réunion de jeudi pour réfléchir à la reprise du travail au service.* Le chef est peu réactif et peu efficace pour faire face aux aléas et a pour habitude de laisser nos questions sans réponse. *On a besoin de protocoles sérieux, sachant que le chef s'est rendu au travail chaque jour pendant le confinement (télétravail demandé à tous) et allait chaque midi dans les supermarchés s'acheter à manger... sans aucun masque...* Je vais appeler le CHSCT pour préparer la réunion. Le chef accueille les locataires dans son bureau, demande aux personnes de porter un masque et *lui n'en porte jamais*, prétextant des difficultés respiratoires. Il a peur que les usagers s'ennuient et leur a fait *faire de la sarbacane avec un embout commun*, simplement nettoyé au gel hydroalcoolique. Dur pour les locataires d'accepter le port du masque si le chef ne montre pas l'exemple.

Ergothérapeute, SAMSAH (JdB)

Maintenir des temps d'échange pour les professionnels, avec possibilité d'élaborer les questionnements éthiques, et possibilité de faire récit de la crise pour soi-même et pour autrui

Avril : Au sein de cette cellule de crise, la DG aurait pu convier très vite les représentants du personnel à cette réflexion, en instaurant des temps réguliers, sans attendre le temps du CSE qui est arrivé trois semaines environ après le début de la crise. Ceci dit, je réalise également qu'il est difficile de penser les choses pendant que nous sommes pris dans un mouvement inconnu, qui freine une pensée. D'où la nécessité de temps décalés à travers les temps cellules de crise.

Chef de service, MECS (JdB)

Juillet : J'ai trouvé que le journal de bord c'était une bonne formule pour une écriture au fil du temps. C'était une expérience assez étonnante. Le fait d'écrire, ça obligeait à reprendre le questionnement éthique dans des situations difficiles.

Directeur, Foyer d'hébergement

Opérer un “prendre soin” des équipes en sortie de crise avec une reconnaissance mutuelle

18 juin : *Je pense que tout le monde est un peu frileux pour reprendre des réunions, etc... bon c'est pratique les visios mais des fois on a besoin de se voir. Nous on ne se voit pas en équipe, on a pas de réunions en équipe, on a des réunions en visio. Donc ça met à mal les équipes ... la cohésion ... il y a la question de ceux qui sont restés à travailler, ceux qui étaient au chômage partiel ou en congé pour garde d'enfant , etc...*

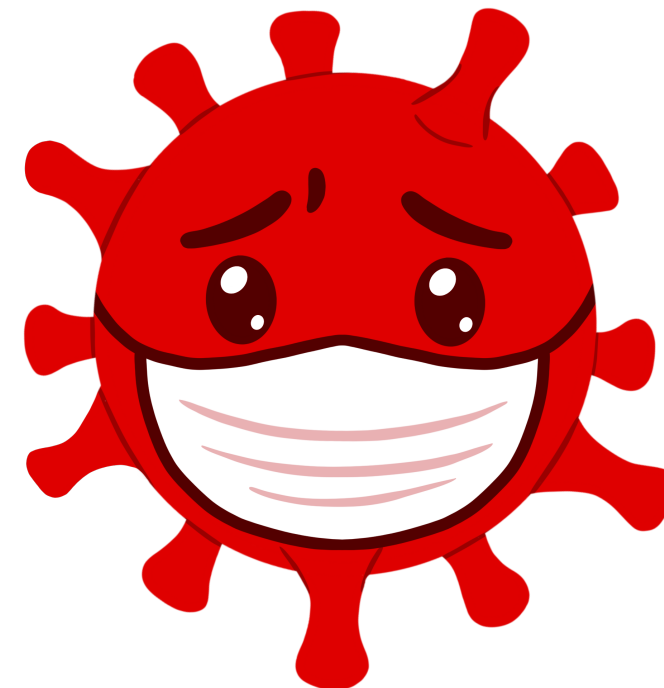
Là l'ambiance actuellement, ce n'est pas non plus ... il ne se passe rien. On a confondu la distanciation physique et la distanciation sociale hein. C'est catastrophique dans cette affaire. Donc voilà, on a vraiment besoin aussi de se voir, peut-être de se dire des choses ... après je pense qu'effectivement comme on n'a pas vécu au même niveau les situations, ça créé aussi quelque part ... un décalage fatalement. On aurait pu se dire : tiens on va utiliser cette situation pour peut-être le conjuguer de façon plus positive mais... non et je pense que les structures sont malades. Voilà. Et les personnes dans les structures ne vont pas bien.

2^{ème} partie :

Une activité professionnelle
chamboulée

Les phénomènes marquants

1. Des transformations des structures, changements d'affectations et glissement des tâches
2. Le télétravail et la connectivité permanente
3. Un brouillage des sphères professionnelle et personnelle
4. Des consignes et contrôles qui pèsent
5. La vie focalisée sur le Covid
6. La fatigue, l'épuisement
7. Des professionnels atteints par le Covid
8. La recherche du bon curseur en matière de précautions sanitaires
9. La colère à l'égard des pouvoirs publics
10. Les tensions hiérarchiques
11. La difficulté à diriger en temps de crise
12. Les élans de solidarité institutionnelle



Des transformation des structures et changements d'affectations

8 avril : Manque d'AVS dans une résidence de l'association, mail du chef de service me demandant de faire deux jours en doublon avec une AVS. En tant qu'ergothérapeute, je sais évaluer l'autonomie des personnes donc je fais des mises en situation toilette/habillage. J'accepte mais je me demande à quelle fréquence je vais devoir intervenir pour faire le travail des AVS en arrêt. *Etrange de travailler à un autre poste que le sien. Impression de régresser dans ma profession mais OK pour dépanner.*

10 avril : Appelée à 7h35 pour remplacer une AVS malade le matin-même. *Je me sens utile. Je me suis portée volontaire pour travailler le week-end et lundi matin et midi et pour arranger le chef, j'accepte aussi le soir. Il m'envoie le planning par SMS et je dois travailler 10h15 le lundi de Pâques !!!! De 8h30 à 20h ... Heureusement que je vais être payée pour ça mais je redoute cette journée.*

23 avril : Je suis à la fois en télétravail et en chômage partiel, mais je fais des remplacements AVS. *Le souci c'est que nous avons très peu d'informations, j'ai appris jeudi 16 que j'étais en chômage depuis le 1^{er} avril. 17h/semaine de remplacement la semaine dernière. Problème de communication dans le service, j'ai appris d'une collègue qu'on allait peut-être intervenir à l'hôpital (pour faire ergo) mais nous on a eu aucune info. On s'y retrouve pas. Je me sens dévalorisée. Je n'ai pas fait 4 ans d'études pour nettoyer des fesses. Le planning change tout le temps, on est informé le jour au jour. Et c'est pesant de ne pas faire son travail.*

... des glissements de tâches

8 avril : *Tout le monde perd le fil, c'est très étrange. On ne sait plus ce que l'on fait. L'assistante sociale fait de la pâte à sel avec les résidents et le comptable nettoie les poignées de portes.*

Ergothérapeute, SAMSAH (JdB)

24 avril : *Nous nous improvisons kiné, le temps de leurs absences forcées. On tâtonne, on hésite, on dialogue, et nous voilà à proposer des rééducations made in nous ! Les résidents sont étonnés, ils en jouent ou jouent le jeu. On s'applique, on a peur de mal faire ou de faire mal et, avouons-le, on ne s'en sort pas si mal !*

Éducatrice spécialisée, MAS (JdB)

26 avril : *Récréation ce dimanche : je passe la journée à réinitialiser deux PC portables pour en faire des machines rapides, sûres et plus confortables, pour mes collègues en télétravail.*

30 avril : *J'ai pour objectif de repérer les bureaux qui sont suffisamment isolés phoniquement, et d'étudier toutes les possibilités de les connecter d'une façon ou d'une autre (Wifi ou filaire). Que de temps passé à tout cela.*

Directeur, Foyer d'hébergement (JdB)

Le télétravail et la connectivité permanente

6 avril : *Trop de visio... quand la connectique est faible ou limitée, quand le cadre déborde... quand se mobiliser pour le travail devient difficile, quand maintenir du lien avec ses proches par visio ou téléphone devient de plus en plus difficile, être noyée par ce média au travail qui se fait sur le même lieu, le même espace-temps... ça devient trop... envahissant, presque insupportable, ça devient lourd, compliqué à tenir. Je me retire rapidement des temps visio du matin.*
Incompréhension / Immobilisme / Incohérence

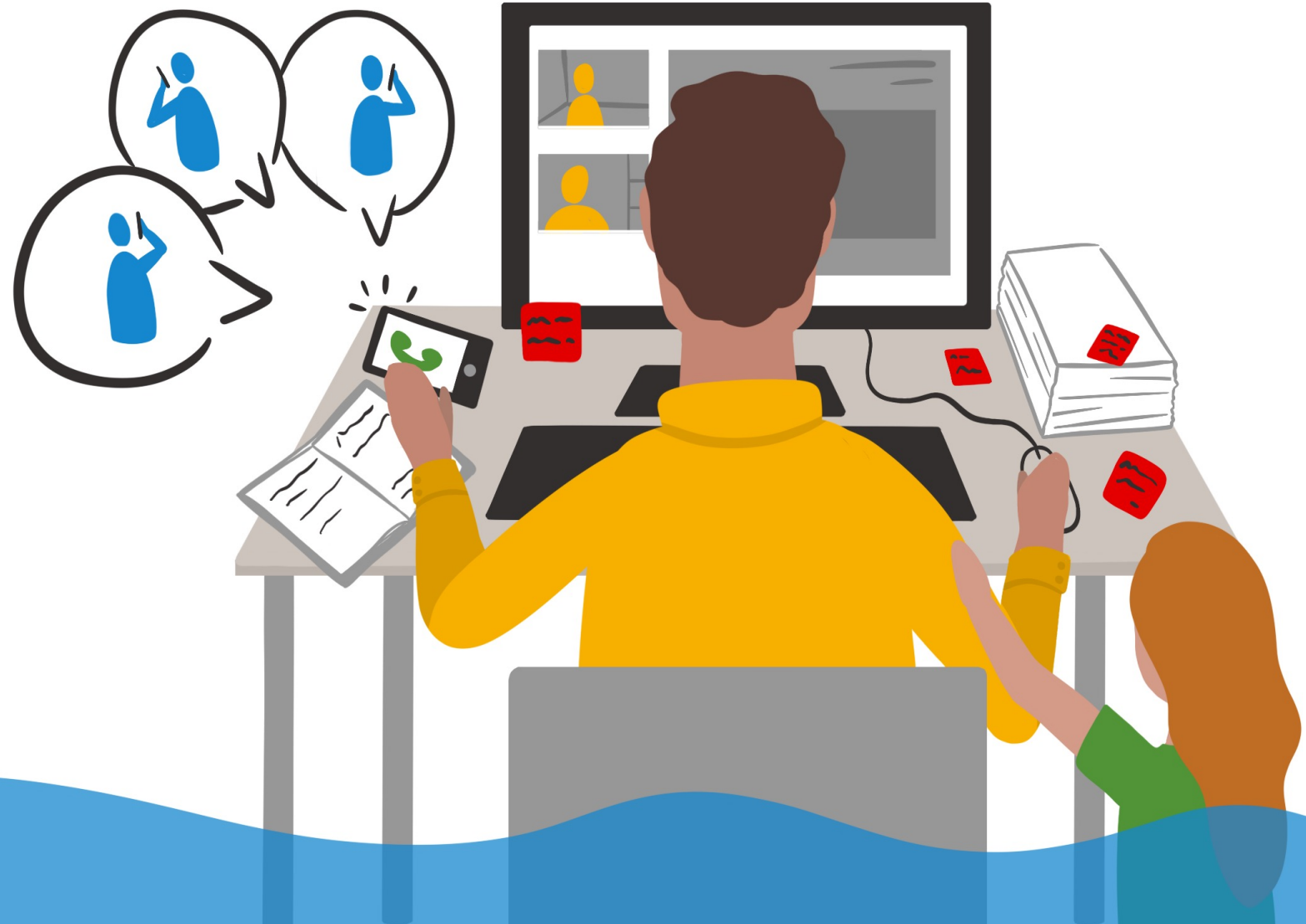
27 avril : *Semaine de congés. Je me sens à bout, psychiquement, la solitude m'épuise et me vide, je me sens en lutte permanente et je n'ai plus l'énergie pour investir autre chose, le travail mais aussi parfois le lien social avec mes proches, le lien social virtuel me coûte plus qu'il ne m'apporte, tout ça manque de consistance. Je fais le choix de quitter mon lieu initial de confinement pour rentrer dans ma région natale.*

Psychomotricienne, CRA (JdB)

27 mars : *Je suis fatiguée, j'ai l'impression de faire que travailler. L'aspect technique prend beaucoup de place : aller chercher une carte Sim pro, trouver un téléphone puis finalement la mettre dans son tél perso, créer un lien visio pour nos réunions d'équipe et donc trouver une plateforme qui fonctionne... Se familiariser à tout ça ! Je suis à la maison, je crois que je ne me repère pas bien. Ce qui n'aide probablement pas à l'allègement dans la tête et à cette sensation que tout est condensé.*

Éducatrice spécialisée, précarité adulte milieu ouvert (JdB)

Télétravailleur multi-tâches



Un brouillage des sphères professionnelle et personnelle

17 mars : À mon domicile, *j'installe la table dans ma chambre*. Elle tient juste entre le lit et la porte. Je préfère m'installer là je serai le plus tranquille. L'autre chambre est occupée par mon fils et le salon par mon autre fils qui était en pleine recherche d'emploi avant le confinement. Nous avons comme ça chacun notre espace.

Secrétaire, Foyer d'hébergement (JdB)

Fin-mars : Je décide de *respecter un espace pour le travail*. Je décide également de *respecter un horaire* : je me cale sur l'emploi du temps de mon conjoint qui garde l'organisation habituelle et se rend au travail tous les jours. [...] *Je ne suis pas pour le télétravail pour ça. J'ai déjà fait un burn-out et donc mes conditions étaient de ne pas travailler à la maison et de ne pas travailler seule.*

Éducatrice spécialisée, SAVS (JdB)

22 mars : *Les journées sont épuisantes, non-stop de 7 h 30 le matin à 22 h... Je ne vois même plus mon conjoint qui est pourtant deux pièces plus loin.*

Directrice, dispositif médico-éducatif enfants (JdB)

Des consignes et contrôles qui pèsent

31 mars : *Ne pas oublier la fiche horaire !!! Et oui nous mettons déjà beaucoup de temps à la faire mais là, il est demandé de bien la détailler afin de "justifier notre salaire" ... L'agacement grandit lorsqu'on nous dit de bien la détailler, d'être force de proposition et de montrer que nous sommes sur le terrain... Je ne comprends pas !! Malgré les retours on nous demande encore de montrer, de justifier notre travail et notre présence ! Nous faisons pourtant preuve de transparence de notre pratique à travers les divers supports !!!! Je fais ma fiche horaire et respecte (une fois de plus) la demande.*

Éducatrice spécialisée, MECS (JdB)

26 avril : *Nouveau reporting pour l'ARS : cette fois, il s'agit de faire le retour du nombre de séjour en hébergement d'urgence. C'est un nouveau tableau avec menu déroulant, une fiche par jeune et par séjour de 7 jours. Pas de possibilité de faire des copié-collé d'une fiche sur l'autre. Je peste, c'est hyper chronophage. Quand même, pour extraire des statistiques... Je n'ai pas fait d'école d'administration mais il me semble qu'il y avait plus simple à faire comme tableau !*

Directrice, Dispositif enfants handicapés (JdB)

4 juin : *Info de l'école, message de l'inspection académique : le port du masque en classe n'est plus obligatoire si on garde une distance de 1m. C'est mal connaître nos métiers ! On les garde. Quand on explique, qu'on corrige, qu'on manipule du matériel... on garde une distance mais c'est compliqué. On préfère ne pas prendre de risques. Je crois que chaque professionnel fait preuve de bon sens. Les décisions, les consignes sont parfois un peu loin de notre réalité.*

Enseignante spécialisée, IES (JdB)

Une vie focalisée sur le Covid

Mars : *La directrice est chaque jour en visio en cellule COVID, les infos pleuvent et il faut mettre à jour notre organisation. C'est toute la vie du foyer qui est bousculée et chacun(e) prend sa part pour parvenir à un nouvel équilibre.* Les infirmiers relèvent leurs manches, ils mettent en place toutes les mesures barrière avec la prise de température 2 fois par jour, l'installation d'un SAS pour les professionnels (avec l'obligation de prendre sa température). Les résidents assistent à ces changements sans grande réaction mais avec des inquiétudes sur ce fameux virus qu'ils ne comprennent pas. C'est comme si chaque matin, j'arrivais dans un nouveau monde. Comment leur expliquer que sur ma route, j'ai croisé deux voitures à peine et que les rares âmes qui circulent me regardent bizarrement, que le silence a pris la place des bruits des voitures, que les magasins sont fermés ? Difficile de leur expliquer que le virus n'est pas dans l'établissement, qu'il est ailleurs. *Le quotidien devient pesant.*

Avril : *La vie s'est arrêtée et tourne uniquement autour du COVID.* Plus de projets, de synthèses, de rapports d'activités, de réunions, de COPIL hebdomadaire, de commissions, d'entretiens, de budget, de partenariat, *tout est stoppé* : c'est incroyable, indescriptible, inimaginable, *tout s'arrête et pourtant, on n'a jamais autant couru, autant travaillé.* Nos 50 heures hebdomadaires qui nous paraissent d'ordinaire fatigantes et rythment *nos vies de cadres se transforment en journées continues, week-end compris* et comme la terre entière, **on mange Covid, on dort Covid, on travaille Covid, on pense Covid, on organise Covid, on pleure Covid, on rit Covid un peu.**

La fatigue, l'épuisement

20 mai : Nouvelle organisation dans notre classe intégrée. *En plus* des gestes barrière, il faut gérer les enfants en classe, les RV skype avec les enfants restés à la maison, l'intervention des thérapeutes présentes et celles qui veulent fonctionner avec zoom sur notre temps scolaire... *Surcharge mentale*. Pour satisfaire les collègues, nous devons accepter *une journée décousue*. Un peu *désabusée*. *Je ne vois pas bien l'intérêt pour les enfants*. On installe zoom pour la psychomotricienne restée en distanciel, ça *ne fonctionne pas bien* (les ordinateurs sont verrouillés), difficulté d'accès à la messagerie pour récupérer les codes, *et tout ça* en faisant une leçon, et *en regardant sans cesse l'heure* pour préparer les enfants à leur séance zoom... Heureusement que les enfants sont "zens" car *pour nous c'est compliqué*. Penser à téléphoner pour signaler les présents, organiser le retour du matériel de nettoyage usagé à l'Institut, désinfection du véhicule. ... *La journée est longue* (départ 7h00, non-stop jusqu'à 18h30). *Pas de moment de répit, on est toujours dans un état de vigilance*. Fatigue.

Enseignante spécialisée, IES (JdB)

Juillet : *Mes vacances ont un goût de post-Covid sur fond de décompensation* : plié en deux par un lumbago, éruption cutanée insolite et brûlante sur un bras. J'ai dormi 12h la première nuit et à nouveau 5h l'après-midi qui a suivi. *Et quand je pense au travail, ma gorge se serre...* *Je voudrais pleurer mais je n'y arrive pas* : cela n'a pas de sens, on ne pleure pas sur soi-même.

Directeur, Foyer d'Hébergement (JdB)

Des professionnels atteints par le Covid

7 mai : *Une professionnelle qui a été atteinte du covid revient sur son poste à l'instant après de longues semaines de cauchemar visiblement. Je suis là à son arrivée, je la trouve marquée, transformée. Elle a fondu. Elle est émue. Je sens tout le poids de ce qu'elle vient de vivre au travers ses silences, ses retenues, son visage. [...] Je dors très mal cette nuit-là.*

Psychologue, Foyer de vie (JdB)

9 avril : *Je dois partir en urgence car suspi COVID pour moi et ma collègue est absente.... La responsable du service social rappelle le 115 et Mr a une place temporaire dans une pension de famille. Je respire mal depuis qq jours, et ça s'est aggravé ce matin. Je ne veux pas laisser mes collègues, "mes" majeurs, mais je comprends, je dois aussi les protéger et ne pas les contaminer, je ne peux pas m'empêcher de rédiger mes dernières consignes "surtout je reste joignable"... "Non, tu te reposes...". J'accepte mon sort et je rentre dépitée... Je sais que ma collègue va prendre le relais mais je ne voulais pas lui faire subir cette situation... Satané Virus...*

[après un doute sur la contamination puis un arrêt pour Covid]

15 mai : *Je me sens encore essoufflée et, lorsque je suis fatiguée ou énervée, la douleur à la poitrine revient.*

Mandataire judiciaire, SMJPM (JdB)

La recherche du bon curseur en matière de précautions sanitaires

[récit d'un incident juste avant le confinement] Tout ce qui pouvait sembler anodin auparavant devient inquiétant. *C'est à ce moment-là que la crise a vraiment pris corps pour moi dans le cadre de mon exercice professionnel et de ma responsabilité. [...]*

*Au début du confinement, une résidente passe dire qu'elle ne va pas bien, elle est angoissée. Je lui propose que nous nous rencontrions dans le bureau d'entretien. A mon retour, mon collègue me dit sèchement que **je fais n'importe quoi** et que je ne devrais pas me rendre en entretien car je risque de refiler des cochonneries à tout le monde, qu'il n'y a pas de désinfectant dans ce bureau ! Ce fut pour moi le moment où ma pratique professionnelle s'est positionnée en mode "crise". Sa réaction m'a fait mesurer l'insécurité que cette crise pouvait générer chez les uns et les autres. Je devenais une menace pour mes collègues. Cette prise de conscience a été douloureuse. La nuit fut difficile.*

[fin du confinement] *Il y a une tension autour des visites à domicile que notre direction a souhaité maintenir au vu des besoins de nombreux résidents et de notre projet institutionnel et qui représentent pour certains collègues **un danger absolu** en termes de possible contamination (distanciation physique difficile à tenir...). Les réunions d'équipe ont permis de désamorcer ces tensions et le retour d'expérience a aussi apaisé les choses.*

La colère à l'égard des pouvoirs publics

Début mars : *Colère face aux déplacements vers l'Italie qui est touchée par le Virus. Certitude que la pandémie va s'étendre. Renforcement des mesures d'hygiène. Informations aux familles.*

13 mars : *Fermeture des EHPAD. Durcissement des mesures de confinement. Mise en place d'une unité dédiée pour les résidents COVID. Inconscience du gouvernement qui ferme les structures scolaires et renvoie chez eux tous les étudiants (il vient de lâcher une bombe).*

Fermeture des portes aux médecins / kinés. Applications des mesures de protection. Vérifications des stocks de matériel, nous ne sommes plus livrés. Recherche de matériel.

Toujours la confiance des familles mais certaines tentent d'entrer dans l'EHPAD

GRANDE INQUIETUDE DES EQUIPES QUI SE SENTENT PRISE EN OTAGE. *1 KINE qui ne comprend pas la mesure. MEDEC ne vient plus sur site car médecin de l'Hôpital. IDEC SE MET EN ARRÊT.*

17 mars : *Annonce du CONFINEMENT par le président. Appel de collègues très angoissés.*

18 mars : *départ massif de Paris, donc nous n'échapperons pas à la propagation du virus, l'EHPAD va être touché nous sommes en bord de mer sur une cité balnéaire. L'impression que le gouvernement est inconscient. En 4 jours deux bombes viennent d'être lâchées. Rester calme, invoquer nos anges gardiens... Toutes les mesures préconisées par l'ARS et le ministère de la santé, sont appliquées sauf UNE et malheureusement la plus importante de toute : ABSENCE de masques. Recherche de matériel et d'équipement de masques. 500 cagoules nous sont livrées avec masque intégré. L'EHPAD voisin nous fournit notre premier équipement EPI – MERCI. Colère massive des équipes qui ne comprennent pas pourquoi nous ne leur donnons pas les masques...*

Les tensions hiérarchiques

2 Avril : Dernières nouvelles de la direction générale : "Renfort et solidarité inter-équipe MO/MNA. En cas de manque de personnel de part et d'autre, les équipes MO et MNA doivent se renforcer mutuellement [...]". Les équipes de milieu ouvert doivent renforcer, voire remplacer, les personnels travaillant avec les MNA. Bah oui étant donné la peu de charge de travail que nous avons !!!! [...] Nous sommes toujours réquisitionnables... Là, l'absence totale de reconnaissance (que je n'attends pas mais il y a des limites...) atteint son paroxysme !!! En colère, je suis ! Mais pour qui nous prennent-ils ? De simples pions que l'on déplace au gré des "envies"... Colère ++++++++
Éducatrice spécialisée, protection de l'enfance en milieu ouvert (JdB)

3 avril : La direction de dispositif adresse un message à tous les salariés : il est question de modulation du temps de travail et de congés à prendre sur avril de façon impérative, y compris pour les congés déjà posés et validés. Réactions immédiates : les RP sont harcelés au téléphone, les chefs de service reçoivent un flot de questions et d'invectives. J'ai les 4 CDS au tél dans l'après-midi, tous évoquent avec force le climat des équipes, le sentiment d'écrasement ou de non reconnaissance, l'effet de surplomb des annonces. Cet épisode est vécu par les équipes et par les CDS comme une confirmation du clivage entre terrain et direction de dispositif, comme si les 2 niveaux de responsabilité et d'action n'étaient pas dévolus au même objet. La réunion CSE s'annonce tendue, puisqu'un message issu du terrain quelques jours auparavant **ciblait les stratégies managériales et communicationnelles de la direction de dispositif**, celle-ci traduisant le message comme une **attaque personnelle diffamatoire inacceptable et récurrente**.

Directeur, directeur de pôle handicap enfant (JdB)

La difficulté à diriger en temps de crise

19 mars : *Ça commence à tirailler au sein du staff de Direction, la ligne commune semble déjà un peu difficile à tenir. On dirige toujours tel qu'on est. Par grand vent, on peut réagir de façon exacerbée. On pourrait dire qu'on sur-joue son rôle. Ce n'est pas bon... Plusieurs approches possibles quand il y a une difficulté : questionner la part qui m'en revient puis celle qui revient à l'autre vs. l'inverse ou, plus funeste, ne questionner que la part de l'autre dans le problème.*

13 mai : *J'essaye de remettre de la tranquillité là où de l'anxiété se donne à lire, de conforter ce qui concourt à la sécurité sanitaire sans injecter un surcroît de tension, de rappeler sereinement que le principe de réalité, jusqu'à preuve du contraire et malgré les apparences, continue de prévaloir sur les fantasmes. Ou, pour le dire autrement, que les personnels d'encadrement (les managers !) guident et n'égarent pas, rassurent et ne troublent pas, sont ceux qui apportent des réponses et ne sont pas ceux qui en attendent.*

Je ne plus souhaite plus entendre dans nos réunions diverses l'expression "il (nous, me...) faut des bras". Penser les personnes avec qui nous travaillons, que nous dirigeons, avec lesquelles nous organisons le service à rendre comme des ressources physiques a quelque chose d'irritant... On agit parce qu'on pense et on pense en fonction du sens donné à ce qu'on doit faire. Se pourrait-il que cette idée soit devenue incongrue ?

Des élans de solidarité institutionnelle

14 avril : *J'ai l'impression que chacune des personnes qui travaille dans ce foyer prend sa part de difficulté, sa "pierre du COVID" pour qu'aucune personne ayant un lien avec ce foyer ne soit oubliée. J'en suis très émue. Une solidarité s'installe petit à petit et ce dont je rêve depuis l'ouverture du foyer est en train de voir le jour. Les professionnels qui sont anxieux peuvent compter sur l'aide et le soutien de leurs collègues qui tentent de les faire rire et leur montrer que la vie continue.*

Directrice-adjointe Foyer de vie - FAM

Je suis contente d'échanger avec les collègues par les réseaux sociaux. Tout le monde a mis en place une sacrée organisation. J'ai le sentiment, pour une secrétaire, de faire vraiment partie de leur équipe. Les collègues continuent à envoyer des messages et des blagues sur les réseaux. Nous partageons nos apéros et ce que les enfants font. Il y en a qui sortent les tentes, car il fait beau et d'autres qui aiment se montrer sur les réseaux sociaux des parents. Même le week-end avec les collègues nous nous souhaitons un bon apéro.

Secrétaire, Institut d'éducation sensoriel (JdB).

Juillet : *Quelque chose de solidaire est né de cette crise (j'ai pu craindre l'inverse au début de la crise), les tâches de désinfection plutôt confiées à la dame d'entretien ont été réparties à l'ensemble des professionnels. Ceci peut paraître anodin, mais je trouve que ça dit quelque chose de l'esprit institutionnel.*

Éducateur spécialisé, foyer d'hébergement (JdB)



Le confinement, huile sur toile,
peinte par une éducatrice
d'une résidence accueillant
des adultes avec un handicap
d'origine psychique,
publiée dans la revue interne
de l'établissement,
11 avril 2020

Quelques unes des préconisations

1. S'accorder sur les mesures à appliquer pour gagner en sérénité
2. Accroître l'autonomie des acteurs de terrain
3. Développer des accompagnements multi-modaux
4. Favoriser l'interconnaissance des secteurs et des métiers

S'accorder sur les mesures à appliquer en situation de crise pour gagner en sérénité

15 mai : L'équipe demande de mobiliser au minimum de quoi dessiner et quelques jeux "simple" à désinfecter *ce que la cadre refuse*. Nous questionnons les effets de ces décisions dans la reprise de relation entre les enfants et les parents. En ce qui concerne les visites médiatisées, *je soutiens l'indépendance professionnelle et l'autonomie fonctionnelle* et de la possibilité d'en échanger avec ma N+1 la cheffe de service, afin de retrouver un minimum d'humanité et de bon sens.

Psychologue, ASE (JdB)

Accroître l'autonomie des acteurs de terrain en leur laissant des marges d'initiatives

23 mars : *Je tente d'adapter à certaines situations, je peux appeler à 21h lorsque cela arrange une famille. Je propose d'élargir notre couverture téléphonique jusqu'au dimanche, car certaines familles en ont besoin.*

Educatrice spécialisée, MECS (JdB)

14 avril : *Grâce à un éducateur, confiné depuis le 18 mars et à nos côtés depuis pour nous soutenir, une plateforme numérique a été créée. C'est un outil très apprécié par les familles confinées avec leurs enfants. Pour ceux qui n'ont pas d'accès internet, un livret papier est amené dans les familles lors des VAD.*

Directrice, établissements handicap adulte (JdB)

20 avril : *Café visio avec 3 personnes pour la première fois de l'histoire de notre service ! La technologie se met au service des personnes afin de partager un temps simple, chaleureux et sans objectif particulier : ensemble, c'est tout... Je suis très content et excité d'animer ce premier café visio avec ceux qui ont rapidement voulu en faire partie. Cette rencontre se déroule bien et semble bien répondre aux besoins des personnes de briser leur solitude. Avec mon collègue, nous essayons de rendre ce moment un peu suspendu et léger pour faire passer le quotidien. Je ne manque de faire quelques blagues et j'aperçois des sourires qui en disent long : ce café visio est une excellente idée, il faut valider et multiplier. On voit tout le plaisir qu'ils ont à être présents ! Nous entendons des "ça fait du bien", "on peut refaire bientôt" qui nous soulagent et ça rassure les participants sur notre capacité à se réinventer dans ce type de situation. Mission accomplie !*

Moniteur-éducateur, SAVS (JdB)

Développer des accompagnements multi-modaux pour s'adapter aux circonstances et aux besoins

4 mai : Amorce du projet "*Service d'Accueil de Jour Hors Les Murs*" à destination des familles identifiées comme les plus en difficulté. Une salle serait prêtée par la ville. 6 résidents maximum en même temps, deux professionnels. Toute une organisation encore. *Là aussi les repères volent, plus de délimitation entre les unités. Le foyer pas au foyer. Bonne ou mauvaise chose ? Ce n'est de toute façon pas le sujet, on avance, on compose, on verra...*

15 juin : Le 11 mai, première phase de déconfinement et *premières retrouvailles grâce à l'ouverture du SAJ hors les Murs*. Encore un nouveau projet : il y a eu de l'excitation, de la fatigue, de l'envie, de la peur. Et si cela ne marchait pas ? La ville nous prête une salle qui permet de *proposer aux familles et résidents confinés un retour en douceur avec leurs amis*.

Nous ne pouvons pas ouvrir l'accueil de jour, mais nous savons *grâce aux appels, aux visites*, que certaines familles sont désœuvrées, au bord de l'asphyxie, et que leurs enfants sont tristes ou témoignent de leur incompréhension par des troubles du comportement, un manque d'appétit... *Devant ce constat, impossible de rester les bras croisés, d'attendre encore un avis de Sophie Cluzel, une recommandation de l'ARS, nous proposons cet accueil hors les murs avec l'accord de notre DG*. Le matin de l'ouverture, je suis allée aider l'équipe, accueillir aussi les familles. Quelle émotion, je pleurais à moitié avec les familles. L'une d'elle était très émue, m'a dit "c'est bon de vous revoir, c'était long".

Favoriser l'interconnaissance des secteurs et des métiers

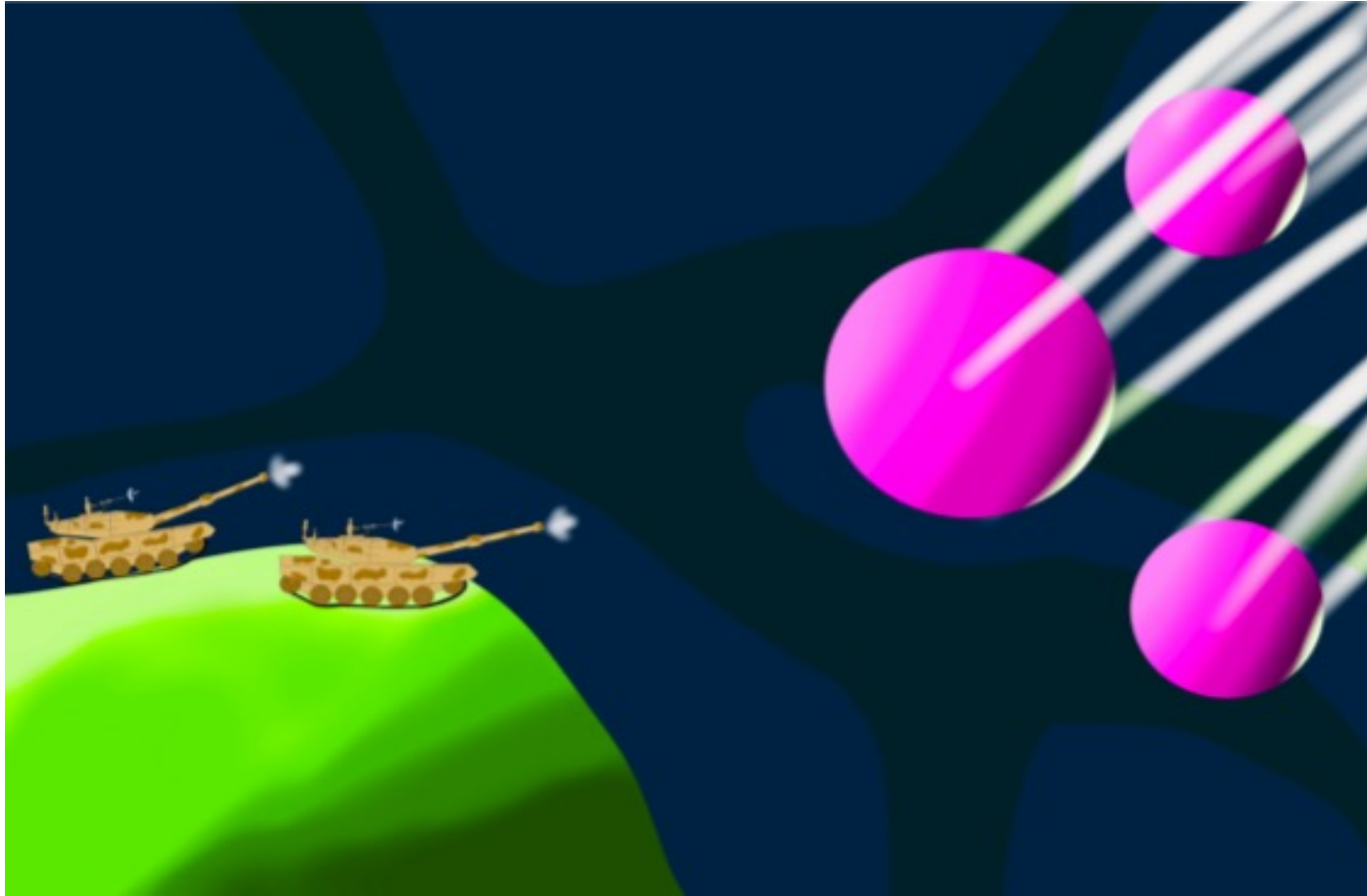
Lors du confinement, nous avons profité de la baisse d'activité pour faire un point sur l'archivage de nos dossiers. Nous avons donc sollicité le service concerné à plusieurs reprises. Ces échanges nous ont permis de "sympathiser" et de découvrir un service qui nous était totalement inconnu. Le responsable nous a proposé une visite des archives qui a été très riche : il y a quelques similitudes dans nos professions [...].

Nous avons conclu qu'un Hôpital ça n'était pas que des soignants et que les "autres petites mains" étaient tout aussi nécessaires au bon fonctionnement de l'établissement. Ce moment en immersion a été très intéressant et nous avons déploré le manque de mise en valeur de tous ces services annexes qui permettent de faire fonctionner un établissement comme le nôtre. Si à l'arrivée au CH nous avons la possibilité de visiter chaque service, je pense que l'on prendrait plus facilement conscience des choses à "bien faire". On se plaint beaucoup (et souvent !!) du manque de réactivité de certains services mais si on connaissait mieux, on comprendrait mieux.

Mandataire judiciaire, hôpital général

3^{ème} partie :

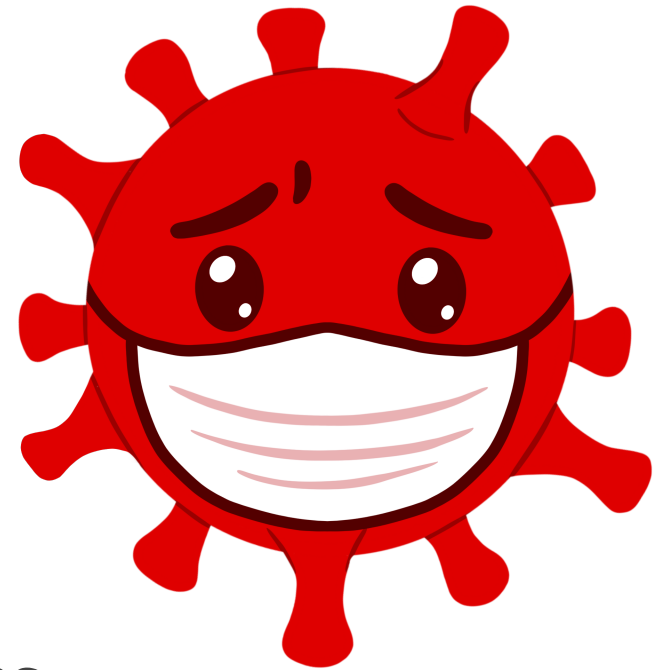
Quelle expérience pour
les personnes accompagnées ?



Nos défenses contre la maladie,
dessin numérique
réalisé par un habitant
d'une résidence accueillant
des adultes avec un handicap
d'origine psychique,
publiée dans la revue interne
de l'établissement,
27 mars 2020

Les phénomènes marquants

1. Une appropriation de la situation
2. Un confinement parfois bien vécu
3. Des situations difficiles, voire dramatiques
4. Le développement de compétences, de prises d'initiatives
5. De la disponibilité, de l'individualisation, de la complicité
6. Un rapprochement lié à une commune expérience
7. Un rééquilibrage de la relation d'aide et une bienveillance réciproque
8. Des ressources et difficultés de familles



Une appropriation de la situation

9 mars : Au sein de l'IME, les jeunes se disent bonjour via un coude à coude qui, inéluctablement, donne le sourire. "On se serre les coudes" plaisante-t-on dans les couloirs. Les adolescents qui croisent leurs camarades du collège préfèrent un pied à pied... et les jeunes qui utilisent le Makaton sont ravis de voir que le salut de la main au départ du front devient "tendance". *Le bonjour devient polymorphe et bizarrement, tous, enfants, adolescents et professionnels, semblent trouver cela plaisant. C'est étonnant, personne n'y voit rien à redire.*

Directrice, dispositif médicosocial handicap enfants

2 avril : Un résident m'annonce que "le copinement" est prolongé ! Je reprends avec lui le sens de ce mot si compliqué et aussi si abstrait. *Le "copinement" c'est touchant, comme si confinement rimait avec "être avec les copains" : quelle belle trouvaille.* Pendant que d'autres composent déjà avec ce mot comme s'il avait toujours fait partie de leur vocabulaire, le conjuguent. Cette maman de résident m'énonce paisiblement par téléphone : "on confine" !

20 avril : Le résident qui m'avait parlé de copinement pour confinement me dit : "c'est encore à cause du compliment !" *Décidément le mot se décline, encore et encore ! Pour mieux se faire apprivoiser ? [...]*

9 juin : autre résidente de retour hier me parle du "coronavirus" et de Donald Trump qui a pris de la "chlorphine", *j'aime ces petits mots transformés, cette façon de se les approprier.*

Un confinement bien vécu par certaines personnes

19 mars : *Les résidents sont vraiment en mode vacances et ne sont pas hyper motivés par les activités. Le petit déjeuner étant servi jusqu'à 10h, je ne peux les mobiliser avant.*

Éducatrice spécialisée, Centre d'activité de jour fermé - affectée au Foyer d'hébergement (JdB)

20 mars : *Ils n'ont pas l'air très contrariés par la situation, ils acceptent de se tenir à l'écart. Ils nous taquent même, nous faisant remarquer que pour une fois, ce sont les moniteurs qui travaillent !*

Responsable de service, ESAT (JdB)

25 mars : *Le climat dans l'équipe est plus tôt dynamique, chacun s'active pour trouver ses marques. Nous sommes dans un esprit "colonie de vacances" dans l'idée de passer du bon temps même si les conditions nous limitent dans les activités possibles. Est-ce pour nous rassurer, nous les professionnels, les jeunes ? Les deux peut-être... Comme si nous avons besoin de trouver du réconfort en s'amusant.*

Éducatrice spécialisée, Institut d'éducation motrice avec maintien d'un petit service d'hébergement (JdB)

Juillet : *L'attitude des résidents durant le confinement fut très hétérogène. Certains ont parfaitement supporté le repli et la bulle que constituait alors la résidence les a beaucoup rassurés. Plus besoin d'aller à l'extérieur, plus d'activités imposées, de rendez-vous hors les murs. La résidence est devenue en quelque sorte un foyer de vie dans lequel la vie s'est organisée de manière autarcique qui leur convenait plutôt bien. Mais pour d'autres, le fait d'être coupé de la famille, des amis, des activités et des groupes investis, a été une expérience douloureuse et inquiétante.*

Éducateur spécialisé, Foyer d'hébergement (JdB)

Des situations difficiles, voire dramatiques

30 avril : *Un résident est en grande détresse et notre dispositif est si faible en médiations que je m'inquiète pour ce confinement qui ne déconfiner pas. Un groupe s'alcoolise régulièrement.*

Cheffe de service, Foyer d'hébergement pour adultes avec troubles psychiques (JdB)

Fin mai : *Notre présence en dent de scie a privé certains d'un repère et ils ont pris d'autres fonctionnements. Nous avons "perdu" certains usagers, l'inquiétude est présente. En allant dans la rue, je les rencontre, des consos (alcool) toujours très présentes et pas de demande de soutien. Un article sur la psychiatrie dit qu'il y avait à peu près 10 % des personnes disparues pendant le confinement. Je pense que nous, c'est à peu près la même chose.*

Infirmière, CSAPA (entretien)

5 juin : *dégradation de l'état général de Mme C... elle fait un syndrome de glissement depuis 3 jours... on en discute avec la cadre... la décision est prise d'autoriser la venue de son mari l'après-midi même à ses côtés. Cette femme était si proche de son mari. Et c'est là qu'elle choisit de partir... Ça nous touche mais nous l'accompagnons dans son choix... dure réalité.*

ASH faisant fonction d'aide-soignante, EHPAD (JdB)

Mi-juin : *Un monsieur qui était à la rue... finalement, le fait d'être hébergé chez un autre a généré encore plus de solitude. A la rue, il voit du monde. Même si ce n'est pas des liens très forts, le fait de voir la vie quand il est dans la rue, quand il fait la manche, c'est... c'est la vie, quoi. Et là le fait d'avoir été hébergé, il est pas sorti, juste pour chercher ses bières et il s'est enfoncé... on sent qu'il est profondément angoissé, qu'il a du mal à ressortir maintenant, c'est compliqué.*

Infirmière, CAARUD (entretien)

Le développement de compétences, des prises d'initiatives

24 mars : Réponse d'un de mes patients par mail : "Pendant le confinement, je ne souhaite pas poursuivre mes séances avec toi". Ça ne m'étonne pas. Étrange d'écrire à sa psy et encore plus de l'imaginer chez elle, de la voir via écran interposé. Il se débrouille très bien sans moi ! Je prends acte de ce positionnement subjectif. **Mes patients s'autorisent à dire non, à exprimer leur besoin de parler ou non.** Cela leur laisse peut-être la possibilité de faire sans, de faire advenir du manque dans cette période où il est question de devancer leurs demandes avant même qu'elles n'apparaissent.

Psychologue, handicap sensoriel enfant (JdB)

2 mai : Des événements remarquables : Une résidente fait son premier chèque de sa vie. Jusque-là c'était sa mère. Un résident fait une machine à laver seul, c'est la première ! Jusque-là c'était sa mère

Cheffe de service, Foyer d'Hébergement (JdB)

10 juin : Ils sont épatants, ils ont une bonne capacité d'adaptation et c'est fluide. Ça peut être aussi une bombe à retardement. On est en train de réfléchir "Pourquoi ça s'est bien passé ? Quels sont les facteurs ? " Il faut que cette période soit une période témoin. Ils ont montré du courage, ils ont fait face et ils ont mis en avant des compétences qu'il faut noter.

Psychologue, ensemble de structures handicap enfant et adulte (JdB)

De la disponibilité, de l'individualisation, de la complicité

27 mars : Je suis à la maison, et j'ai la tentation de passer le balai ou de faire la cuisine. Mais *il a aussi un jeu avec un hébergé*, si je fais du bruit, je lui dis que j'épluche mes carottes en même temps que je l'appelle. *On rit de ça, lui me disant "fallait pas me le dire, j'aurai pu deviner !"*

21 avril : Les appels de la journée, une synthèse en audio avec les partenaires. Réunion d'équipe assez pénible : problème de son, j'ai mal à la tête. J'ai besoin de mouvement, d'un peu d'air. Habituellement, les visites à domiciles nous permettent ça. *Je m'autorise à passer des appels lors de ma balade*, là où je sais que je croiserai presque personne. Pourquoi je ne l'ai pas fait plus tôt. Relâche dans le confinement ou confinement trop pris au pied de la lettre ? Certaines personnes ne se rendent compte de rien, *une autre m'interroge* en entendant mes pas, les oiseaux et mon souffle court : "mais vous êtes dehors ? vous marchez ?", *ce qui a tendance à l'amuser face à mon effort. On rigole ensemble, on poursuit notre conversation.*

Éducatrice spécialisée, précarité adulte milieu ouvert (JdB)

Août : *J'ai rencontré quasiment tous les résidents* durant la période du confinement lors d'entretiens formels ou informels *ce qui m'a permis de vraiment faire connaissance* avec ceux que je ne rencontre pas d'habitude. J'ai grandement apprécié *la disponibilité qui a été la nôtre pour les résidents* et j'ai le sentiment que sur ce point, *nous avons été très entourant et à l'écoute de chacun.*

Éducateur spécialisé, Foyer d'hébergement (JdB)

Un rapprochement lié à une commune expérience

5 avril : Je suis partagée parce que c'est mon dernier jour, je préviens les jeunes, certains m'expriment leur déception. En quelques jours, des liens se sont formés, j'ai partagé des moments forts avec les jeunes soit en individuel ou en collectif. J'ai pris le temps de discuter avec eux de leur parcours, leur avenir. Les échanges étaient sincères, authentiques. Parfois, j'ai exprimé des mots forts où **il n'était plus question de différence, je discutais d'égal à égal, de personne à personne**, par exemple avec un jeune qui se posait des questions sur le confinement.

C'est comme si tout d'un coup nous étions concernés par **quelque chose qui nous éloigne autant que nous rassemble**.

J'ai partagé les mêmes inquiétudes que ce jeune par rapport à la crise sanitaire, **j'étais parfois perdue comme lui, je n'avais pas toujours de réponse...**

Je lui ai proposé de mettre ce temps suspendu pour réfléchir à son parcours, son avenir, profiter de la présence d'une autre jeune femme pour partager son expérience inclusive. J'ai joué les médiateurs pour les aider à aller vers l'autre.

Un rééquilibrage de la relation d'aide et une bienveillance réciproque

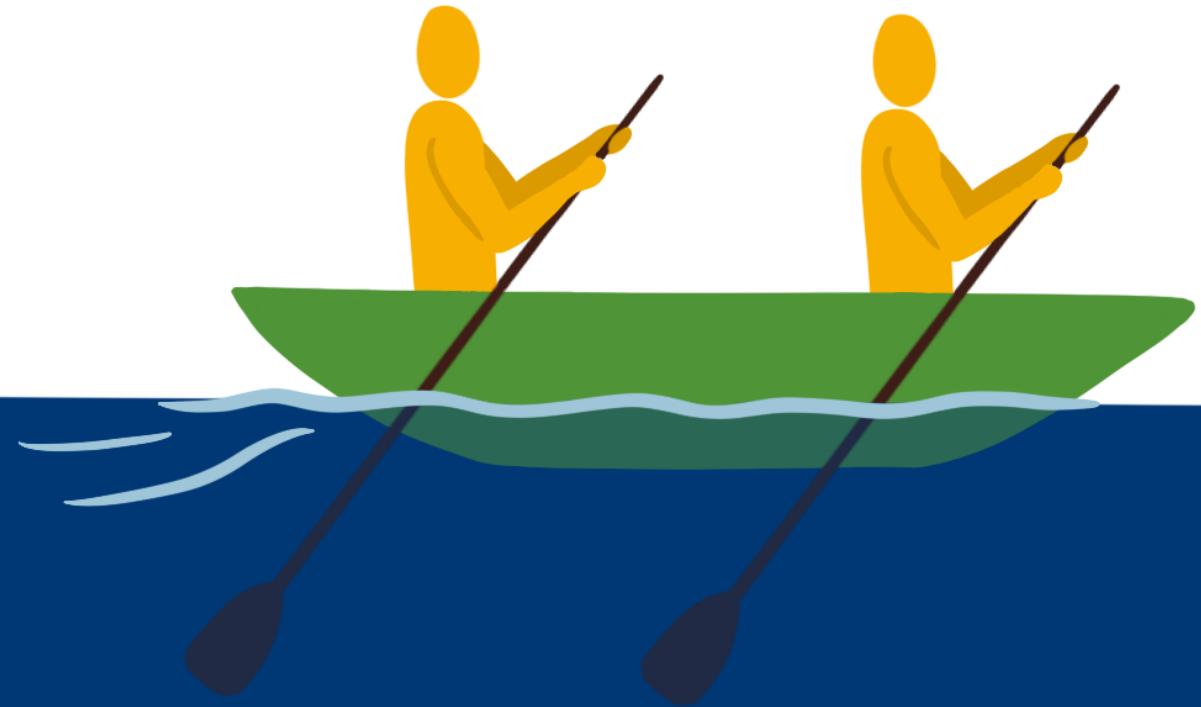
17 juillet : Ça a été *très compliqué dans un premier temps* sur la résidence d'accueil, les résidents sont responsables des clés, ouvrent et ferment leur salle commune. Donc le fait que cette salle soit fermée, ça a été assez violent pour eux. Mais c'était non négociable... les collègues ont beaucoup travaillé sur le protocole d'hygiène, faire et puis *faire ensemble ces gestes de désinfection* ou de nettoyage de mains, de poignées, d'interrupteurs, tout ce qui... autant individuel que collectif.

Le fait que là tout le monde soit dans le même bateau, la crise sanitaire faisait qu'on était ... tous à égalité à un moment. Pour certains résidents ça a créé la possibilité d'un autre espace de relations à la société de manière générale. Donc de fait à l'équipe, puisqu'elle représente cette société... dont ils se sentent exclus. Quelque chose a été mis en mouvement... et c'était très intéressant. Comme on ne les voyait pas, on appelait ... "comment allez-vous ?", il y a eu plein de stratégies pour être en lien avec tous, des textos,... Les résidents se sont mis à demander aussi aux équipes comment elles allaient ! Il y avait...une attention qui était réciproque alors qu'en général l'attention est plus de l'équipe envers les résidents mais voilà, il y avait une sollicitude... Certains veillaient sur leurs voisins alors qu'on n'imaginait pas que ce soit possible. Des personnes ont montré de nouvelles compétences. Ça a été un moment dur pour tout le monde mais certains ont ouvert de nouveaux possibles dans leur relation à l'autre.

Un certain rééquilibrage de la relation aidant/aidé



AVANT COVID



AVEC COVID

Des ressources et difficultés de familles

15 avril : *Une dizaine de parents nous inquiètent... ils ne répondent plus, semblent très agacés et vivent nos contacts réguliers comme une façon de les surveiller... Ce sont des parents avec lesquels le contact est bon en général... mais en ces temps troublés, ils semblent plus susceptibles, plus fragiles et moins disponibles* notamment les pères qui d'habitude sont au travail. Est-ce dû à cette forme particulière "d'intrusion" que représente les sollicitations téléphoniques ??? *Plusieurs familles, ne veulent pas nous voir et restent très renfermées et très peureuses de l'extérieur.*

L'intervention sous forme de "ballades" rassure beaucoup les familles qui s'étaient "calfeutrés" chez elles. On découvre que certains jeunes n'ont pas de papiers d'identité quand on sort avec eux... des parents sont pris de court ... des parents n'ont pas d'ordinateurs, de boîte mail, ne savent pas interroger leurs répondeurs... (8 d'entre-eux) ... ils ne nous l'avaient pas dit ... je peux le comprendre comme une forme de réaction de "fierté" avant qu'on le déduise de certains RDV manqués.

Directeur, SESSAD (JdB)

17 avril : *Il semblerait que des parents d'enfants handicapés parviennent à se débrouiller correctement malgré le confinement, à faire avec, à trouver des ressources insoupçonnées, à faire preuve d'une capacité de résilience* qui invite à l'humilité les acteurs de l'institution pensée comme l'alpha et l'oméga de l'accompagnement familial et de la guidance parentale. *Pas tous, certains. Et pas forcément seulement ceux dont on pensait qu'ils détenaient des clés convenant en pareilles circonstances. Des parents et des enfants qui se découvrent ou se redécouvrent, s'apprennent mutuellement, s'épaulent réciproquement.*

Directeur de pôle CAMPS-CMPP-HJ (JdB)

Quelques unes des préconisations

1. Repenser la taille des collectifs et la "charge" des planning des personnes accompagnées
2. Veiller à penser le véritable "temps présentiel" et le temps de l'accompagnement
3. Varier les modalités de communication avec les personnes accompagnées et les proche-aidants
4. Garder les acquis de la réduction de l'asymétrie relationnelle aidants-aidés
5. Encourager les capacités de prise de risque et aménager des opportunités

Des préconisations plus générales, pour toutes les catégories d'acteurs

1. Mener une gestion de crise concertée
2. Systématiser les retours d'expériences
3. Développer le numérique

L'instance mixte du CVS comme outil d'association des différents acteurs à la gestion de crise

30 mai : Accueil café dans la cour, *des résidents contestent notre fonctionnement restreint alors que le pays est déconfiné.* Je sais bien que c'est lourd à supporter sur le long terme. Les résidents ne se rendent pas compte de ce que cela nous coûte psychologiquement. Et aussi que nous sommes tous, même à l'extérieur en déconfinement progressif. J'essaie d'expliquer que nous ne sommes pas les seuls à faire comme cela, je parle des EHPAD, notamment celui où travaille ma mère, qui n'autorise pas les résidents à sortir de leur chambre, le réfectoire est fermé etc... On me demande pourquoi on fonctionne encore comme en temps de confinement. On me dit que cela devient lourd. Pourquoi les lieux collectifs ne sont pas ouverts ?

Éducatrice spécialisée, Foyer d'hébergement

18 juin : On a un CVS bientôt, on va pouvoir *faire le point sur la gestion de crise et informer dans le Règlement de Fonctionnement que les modalités changent et qu'il y a des papiers supplémentaires à signer et à mettre en place.* Au moins, on aura *un encart gestion de crises*, pour montrer la modification dans l'accompagnement. On anticipe pour la suite parce qu'il a des parents qui se sont plaint de devoir signer de nouveaux documents. *C'est pour se couvrir mais on montre aussi qu'on a des dispositions et qu'on est prévenant face à une crise sanitaire.*

Cheffe de service, SESSAD

Après une crise, mener des retours d'expérience consistants, avec tous les acteurs concernés pour tirer les enseignements

18 mai : Première réunion d'équipe en présentiel depuis 2 mois. *J'interroge ma chef de service sur l'absence du Directeur pour cette réunion de reprise [...]*

19 mai : Nous recevons un mail du Directeur pour nous inviter à une réunion concernant la fusion de notre association avec une autre. Je suis un peu déprimée. **Enfin, en deux jours, les choses reviennent comme avant. Cette crise n'aura finalement rien changé, ni fait réfléchir sur quoi que ce soit, on continue d'avancer, tête baissée et droit dans le mur ?** Pour les admissions, j'ai l'impression de décider seule avec ma chef autour des nouveaux admis, que notre manière de faire autour de ça **glisse tranquillement vers quelque chose de moins collégial.**

Éducatrice spécialisée, précarité adulte (JdB)

10 juin : **On n'a pas fait de grosses réunions "retour Covid"**. Je suis en train de préparer une réunion avec les résidents pour voir ce qu'ils comprennent du déconfinement, les ressentis pendant le confinement.

On a tous faits des erreurs pendant le confinement, des décisions prises rapidement et toutes les directives gouvernementales. Il y a eu des tensions dues aux bourdes. Et **je pense qu'il faut revenir dessus parce qu'on était dans un contexte de gestion de crise. On sait qu'il y a eu des erreurs donc il faut faire ça avec les salariés. Pour moi c'est nécessaire, mais sous quelle forme ? Par moi-même ou une psy d'un autre établissement ?**

Développer le numérique pour tous

16 mars : On organise au mieux avec en objectif principal : garder le lien avec les enfants --> contact téléphonique avec les familles pour *leur expliquer qu'on souhaite travailler avec skype* et qu'on va envoyer un planning par semaine avec du travail par *l'adresse mail de la classe*. Chacune garde ses élèves en référence, prépare du travail, des activités en fonction de l'emploi du temps de la classe. *Skype s'impose pour nous trois comme l'outil que nous sommes capables de maîtriser le plus rapidement.*

Enseignante spécialisée, Institut d'éducation sensorielle (JdB)

18 mars : Mise en place d'un compte CRA sur la plateforme de communication DISCORD. *C'est laborieux, lent et fatiguant. Frustration de vouloir faire et de ne pas avoir les bons outils (poste informatique, connexion à distance etc.). Brassage d'air +++*

Psychomotricienne, Centre ressource autisme

27 avril : *Cette visioconférence sera très perturbée avec un PC dont le son s'avèrera de mauvaise qualité et la liaison internet instable. C'est désespérant... En temps normal, pour les bilans, les professionnels impliqués dans le "suivi" d'un résident se réunissent dans le bureau, et il n'y a pas de problème technique qui alourdisent un temps de travail qui exige déjà beaucoup de concentration et de réflexion. Il faut que je revoie toute mon installation pour le prochain bilan.*

Directeur, Foyer d'hébergement (JdB)

Des préconisations en direction des pouvoirs publics

- 1. Importance de prendre en compte des phénomènes de contagion des peurs et de mettre en place des mesures moins sanitario-centrées**, capables de prendre en compte les effets systémiques d'une crise pour des publics aux vulnérabilités très diverses
- 2. Consultation des professionnels et des associations de personnes concernées pour décider de l'application de mesures qui peuvent être inadaptées ou inapplicables.**
- 3. Vigilance à ce qui alourdit la tâche des directions comme les demandes de reporting** non coordonnées, parfois quotidiennes, des financeurs et dans des outils peu fonctionnels ou ne communiquant pas les uns avec les autres
- 4. Souplesse appréciée des autorités de contrôle (ARS et CD)** pour l'allègement de certaines contraintes juridico-administratives

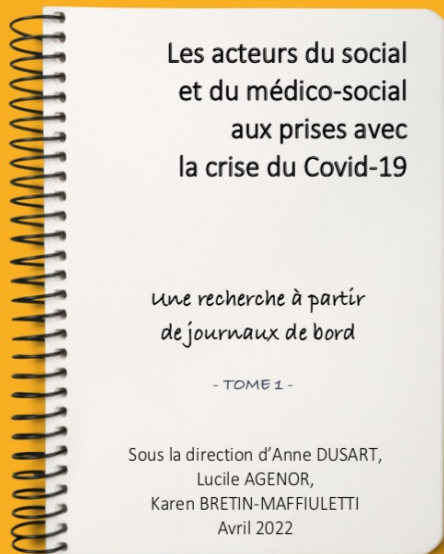


*“J’ose juste espérer une chose,
lorsque le COVID19 en aura assez de nous,
que notre vie retrouvera son chemin,
que chacun gardera en mémoire
les applaudissements envers le personnel soignant,
que les familles repenseront à ces précieux mercis
mais surtout, que le respect pour nos professions perdurera
que cette reconnaissance de nos actions ne s’éteindra pas avec un virus.”*

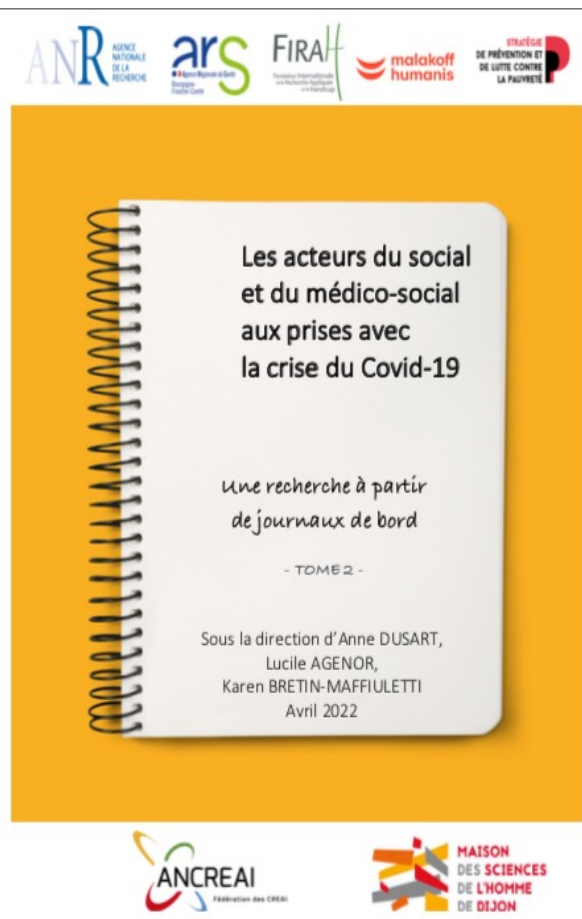
extrait du Journal de bord *Il était une fois* d'une éducatrice spécialisée



Tome 1 Introduction générale & analyse des CREAI

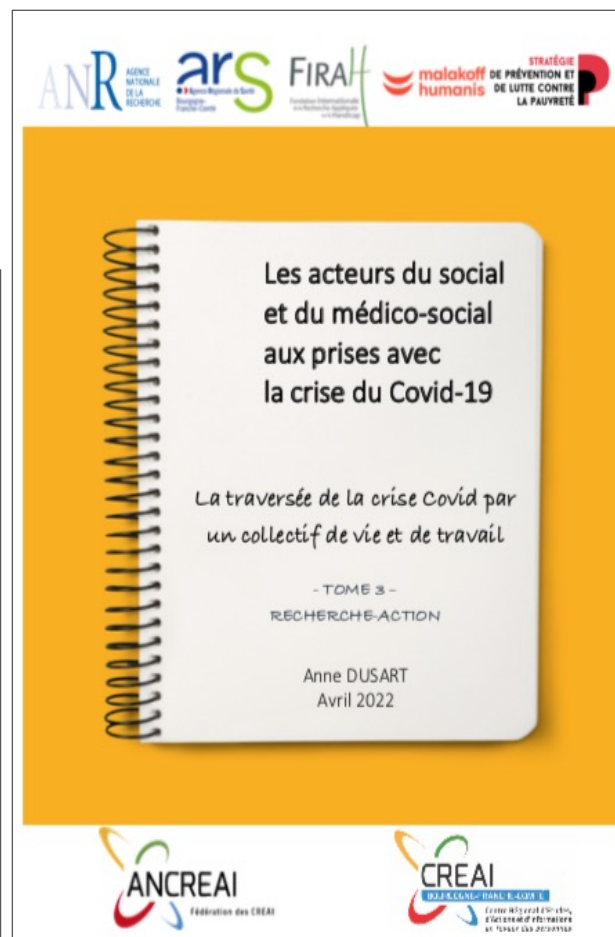


Tome 2
 Contribution des universitaires & conclusion générale avec préconisations



Les résultats en 3 tomes & 1 livre

Tome 3
 Recherche-action dans un établissement sur la traversée de crise pendant 18 mois



Ouvrage co-écrit
 Creai-universitaire



Les synthèses



Que s'est-il passé avec la crise Covid ?
Que garder de cette expérience difficile ?

Les professionnels du social et du médico-social ont raconté la crise Covid dans les établissements et les services.

Pendant le confinement et le déconfinement de 2020, les professionnels notaient en direct dans un carnet ce qu'il se passait pour eux et pour les personnes accompagnées.

Les CREAI ont analysé ces récits passionnants.

Ce document vous présente les principaux résultats qui concernent directement les personnes accompagnées.

Le confinement du printemps 2020 a été un choc pour tout le monde, Nous n'avions jamais connu cela. Les établissements et les services se sont réorganisés. Certains ont dû fermer.

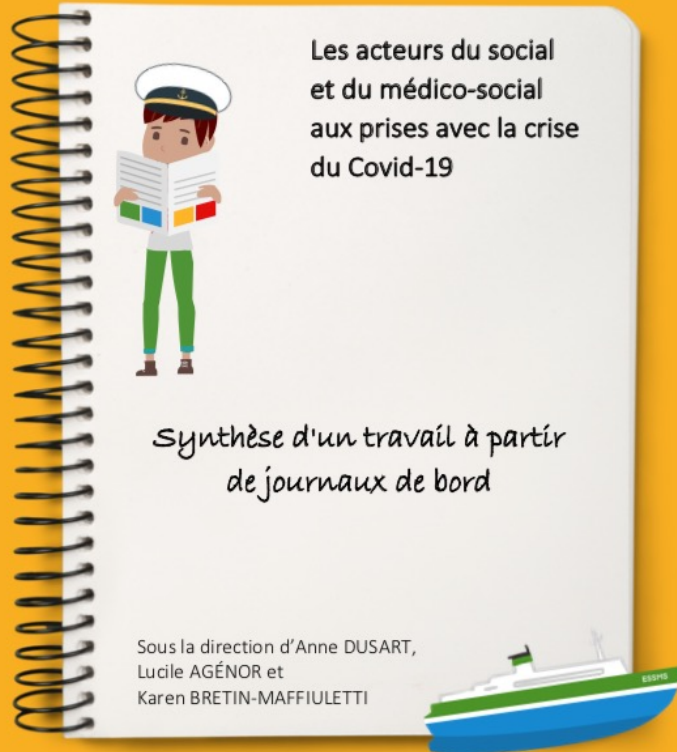
Beaucoup de personnes vivant en établissement y sont restées pendant le confinement, mais certaines sont retournées dans leur famille. Cela n'a pas toujours été facile de choisir où vivre le confinement. Certaines personnes sont restées en établissement car elles n'avaient pas d'autres endroits où aller.

Des familles ont été très soulagées que leur proche reste dans l'établissement et ont ensuite remercié les professionnels du travail fait. D'autres familles ont trouvé la séparation trop longue et l'absence de visites trop dure.

Dans l'ensemble, les personnes accompagnées par les établissements et services sociaux et médico-sociaux ont été moins malades du Covid qu'on ne craignait.

Synthèse du Tome 1 & des préconisations

Un document à destination des personnes accompagnées



Merci de votre attention !

Tous les documents sont disponibles sur les sites de la FIRAH, du CREAI BFC et de l'ANCREAI :

- <https://www.firah.org/acteurs-du-medico-social-pendant-le-covid>
- <https://www.creaibfc.org/les-acteurs-du-social-et-du-medico-social-aux-prises-avec-la-crise-du-covid-19/>
- <https://ancreai.org/etudes/des-journaux-de-bords-racontent-la-crise-covid-dans-les-etablissements-de-services-sociaux-et-medico-sociaux-essm/>

**Pour tout contact, joindre Anne Dusart du CREAI BFC, responsable du projet : anne.dusart@creabfc.org
ou Lucile Agénor, co-responsable : lucile.agenor@creaibfc.org**