

LES ACTEURS DU SOCIAL ET DU MÉDICO-SOCIAL AUX PRISES AVEC LA CRISE DU COVID-19

La traversée de la crise Covid-19
par un collectif de vie et de travail

SYNTHESE D'UNE RECHERCHE-ACTION

Anne Dusart

SOMMAIRE (1/2)

Chapitre 1 - La recherche pour comprendre l'impact de la crise Covid-19 dans les ESSMS	4
• La recherche « Crise Covid & ESSMS », une observation précoce de la crise sanitaire dans les ESSMS	5-7
• Une recherche-action : analyse de l'évolution de la crise au sein d'un Foyer d'hébergement d'adultes avec handicap psychique	8
• La démarche de recherche-action participative	9-11
• Présentation du document	12-13
Chapitre 2 - Un établissement dans la tourmente : les tensions liées à la crise sanitaire	14
• Le contexte pré-crise	15
• Les tensions en soi - soi mis en tension	16
◦ L'expérience du catastrophique, particulièrement nette chez les salariés	17
◦ Entre volonté d'agir et tentation de s'absenter pour des professionnels	18
◦ La peur, la fatigue et l'empêchement à vivre pour tous	19-20
• Les tensions interpersonnelles ou intergroupes	21
◦ Des tensions modérées entre les résidents	22
◦ Des tensions variables entre résidents et autres acteurs	23
◦ Des salariés en tension les uns à l'égard des autres	24-26
◦ De l'agressivité entre équipe éducative et cheffe de service éducatif	27-28
◦ L'écart des conditions, une fracture entre salariés et cadres	29-31
◦ La colère des cadres et silence des pairs à l'égard des salariés absents	32-33
◦ Des relations qui se tendent entre le Conseil d'administration et l'établissement	34-38

SOMMAIRE (2/2)

• Les tensions avec l'extérieur de l'institution	39
◦ La défiance à l'égard du gouvernement et de la "technocratie"	40
◦ Quelques tensions avec des partenaires	41
◦ Une ambiance lourde dans la société qui pèse pour les acteurs	42
◦ La faible reconnaissance des politiques et de la société civile	43
• Synthèse des tensions	44-46
Chapitre 3 - Les effets du dispositif expérimental déployé	47
• Les effets de la recherche sur les tensions	48
• Témoigner : la mise en récit de l'expérience au cœur de la crise	49
• Lire la monographie : découvrir le témoignage des autres et l'analyse du tiers extérieur	50-51
• Participer aux séances d'échanges : ouvrir la possibilité d'un regard collectif sur la crise	52-55
• Un phénomène récurrent qui dit la lourdeur de l'expérience de la crise	56
• Les entretiens finaux : le temps du bilan	57-59
• Les forces propres de l'établissement : des atouts déterminants pour une résilience en temps de crise	60-61
Chapitre 4 - Conclusion et perspectives	62
• Vers un dispositif reconfiguré d'accompagnement des traversées de crises	63-64
• Recommandations pour dupliquer le dispositif	65-66
• Vers un soutien plus sociétal lors de la traversée d'une crise grave ?	67

Chapitre 1

La recherche pour comprendre l'impact de la crise
Covid-19 dans les ESSMS

1.a

LA RECHERCHE « CRISE COVID & ESSMS », UNE OBSERVATION PRÉCOCE DE LA CRISE SANITAIRE DANS LES ESSMS (1/3)

La pandémie de Covid-19 a suscité un intense désordre dans le monde entier, malmenant les individus, les organisations et les sociétés dans leur ensemble. Elle a constitué un choc externe pour les organisations accompagnant des personnes en situation de vulnérabilité et a requis des adaptations sans commune mesure du fonctionnement des structures sociales et médico-sociales.

Dans ce contexte de crise, la mission d'observation des Centres régionaux d'études, d'actions et d'information en faveur des personnes en situation de vulnérabilité (CREAI), en tant qu'acteurs tiers des secteurs social et médico-social et en proximité des acteurs, a été déployée dès le début du confinement pour **documenter la crise en train de se vivre dans les Établissements et services sociaux et médico-sociaux (ESSMS) et analyser ce qu'elle engendre pour les professionnels et les personnes accompagnées.**

Un groupe de travail inter-CREAI constitué fin mars 2020, sous l'égide de l'ANCREAI, a contacté directement plus d'une centaine de professionnels occupant diverses fonctions au sein d'ESSMS en les sollicitant pour tenir un **journal de bord de la crise** à transmettre régulièrement pour analyse.

1.a

LA RECHERCHE « CRISE COVID & ESSMS », UNE OBSERVATION PRÉCOCE DE LA CRISE SANITAIRE DANS LES ESSMS (2/3)

Au total, **65 journaux de bord ont été collectés, provenant de 9 des 13 régions métropolitaines françaises**, issus de rédacteurs situés dans toutes les strates des organigrammes (cadres, accompagnement de proximité, soignants, services généraux) d'ESSMS divers (CAMSP-CMPP, SESSAD, IME-IES-IEM-CME, SAVS-SAMSAH, ESAT, FH-FV, FAM-MAS, EHPAD, SMJPM, MECS-SPFAD, CHRS, CSAPA, CARRUD), par les CREAL des régions Bourgogne – Franche-Comté, Grand Est, Hauts de France, Bretagne, Pays de Loire, Provence-Alpes-Côte d'Azur et Occitanie.

À partir d'avril 2021, le corpus constitué est mis à disposition de **chercheurs universitaires** qui apportent leurs propres outils conceptuels et méthodologiques pour développer des analyses complémentaires. Il s'agit de 4 laboratoires de l'Université Bourgogne – Franche-Comté travaillant sur tout ou partie du corpus avec des approches lexicographique, philosophique, psychologique, sociologique et des sciences de gestion.



Nota Bene : La tenue de journaux de bord de mars à août 2020 contournait l'impossibilité de mener une observation ethnographique in situ du fait du confinement et l'impossibilité de documenter la situation par le biais d'enquête par questionnaires, inappropriée pour accéder à un objet si complexe qu'une crise multiforme en cours et irrecevable pour des professionnels déjà très sollicités pour s'adapter à la crise.

1.a

LA RECHERCHE « CRISE COVID & ESSMS », UNE OBSERVATION PRÉCOCE DE LA CRISE SANITAIRE DANS LES ESSMS (3/3)

Les résultats de cette analyse sont disponibles en **libre accès** et sont présentés dans plusieurs rapports :

- **Tome 1** où les CREAL analysent l'expérience de la crise relatée par les témoins sous toutes ses coutures (émotions, réflexions, conditions de travail, remodelages des accompagnements...).
- **Tome 2** où des chercheurs universitaires analysent, avec des regards multi-disciplinaires, différentes facettes de l'expérience de la crise (qualité de vie au travail, questions éthiques, numérique, management...). Ce tome se termine par les préconisations pour les ESSMS dégagées de l'ensemble des travaux des CREAL et des universitaires.
- **Une synthèse FALC** *Que s'est-il passé avec la crise Covid ? Que garder de cette expérience difficile ?* qui présente en format accessible les résultats concernant directement les personnes accompagnées.

L'ensemble de ces rapports sont accessibles sur [le site du CREAL \(creaibfc.org\)](http://creaibfc.org) et sur [le site de la FIRAH \(firah.org\)](http://firah.org).

Un film documentaire réalisé à partir d'extraits de journaux de bords sera disponible en 2024.



1.b

UNE RECHERCHE-ACTION : ANALYSE DE L'ÉVOLUTION DE LA CRISE AU SEIN D'UN FOYER D'HÉBERGEMENT D'ADULTES AVEC HANDICAP PSYCHIQUE

Pour approfondir l'analyse de ce qu'a engendré la crise, le CREAI Bourgogne - Franche-Comté a souhaité suivre **l'évolution au plus long cours de la situation au cœur de la crise au sein d'un ESSMS** volontaire pour s'engager dans une démarche de recherche-action.

Cela a pu se réaliser avec un **Foyer d'hébergement pour adultes avec un handicap d'origine psychique**.

Nous disposons de 6 journaux de bord de professionnels lors du confinement et il a été possible de compléter ces témoignages avec des séries d'entretiens avec 5 résidents et 3 administrateurs au début de la crise. Puis, il a été possible de mettre en place avec cet établissement un **dispositif participatif de réflexivité sur sa crise traversée**.

Les étapes et modalités de la démarche ont été graduellement **co-construites** avec les acteurs, principalement la direction de l'établissement.

Au sein de la recherche Crise Covid & ESSMS, ce volet spécifique **associant les salariés, les résidents et les administrateurs** s'est développé sur une durée de **18 mois** (de mars 2020 à septembre 2021).

1.0

LA DEMARCHE DE LA RECHERCHE-ACTION PARTICIPATIVE (1/3)

La crise pouvant avoir un retentissement très différent selon les acteurs, appréhender son déroulement nécessitait **d'associer toutes les catégories d'acteurs de l'organisation** : salariés, personnes accompagnées et/ou proches et administrateurs de l'organisme gestionnaire de la structure.

La démarche s'inscrit dans une **logique d'empowerment des acteurs**, dans un contexte où les normes d'action sont vigoureusement questionnées par la crise. **Donner la parole à l'ensemble des acteurs du système observé** était nécessaire car la question du pouvoir d'agir des acteurs concernés était restreint par les mesures sanitaires et leur devoir d'agir s'était accru, ne serait-ce que par l'injonction à respecter et faire respecter les mesures sanitaires.

L'analyse s'est particulièrement intéressée au **devenir des tensions vécues lors de la crise**, avec l'hypothèse que l'expérimentation puisse contribuer à **la résolution de ces tensions**.

1.0

LA DEMARCHE DE LA RECHERCHE-ACTION PARTICIPATIVE (2/3)

Le dispositif d'expérimentation s'est déroulé 4 étapes espacées :

1. une collecte initiale de témoignages au fil du confinement et déconfinement auprès des 3 catégories d'acteurs, sous la forme de **journal de bord** pour les salariés et sous la forme d'entretiens pour les personnes accompagnées et les administrateurs ;
2. le partage d'une analyse de la crise vécue par/dans la structure à partir du croisement des témoignages collectés, sous la forme d'une **monographie** de la traversée de crise établie par la chercheuse et communiquée aux acteurs ;
3. l'organisation de **temps d'échanges** pour les acteurs sur l'expérience de la crise, sous la forme de **séances animées par un intervenant extérieur** choisi par la structure, et dont le chercheur observe le déroulement (3 séances par catégorie d'acteurs puis 1 séance commune aux différents acteurs) ;
4. un **recueil final** auprès des différentes catégories d'acteurs de ce qu'ils pensent de l'expérimentation proposée et de ses effets, sous la forme d'**entretiens individuels**.

1.C

LA DEMARCHE DE LA RECHERCHE-ACTION PARTICIPATIVE (3/3)

Le projet était périlleux compte tenu du contexte et de la dureté de l'expérience de la crise. La construction et la réalisation des étapes de la recherche-action ont toutefois été tenues de bout en bout malgré la crise prolongée, la complexité du dispositif et la durée de la démarche.

Cette approche originale menée dans un contexte exceptionnel a connu un bon déroulement, permettant la participation directe de **33 membres de l'institution**, reflétant les différentes parties prenantes, et produisant une parole assez libre et sincère à toutes les étapes.

Globalement, les participants fournissent un **regard assez complet** sur l'expérience de la crise engendrée par l'épidémie de Covid, telle qu'elle a été traversée par l'institution et ses membres durant 18 mois.

1.d

PRÉSENTATION DU DOCUMENT (1/2)

Ce document rend donc compte de la manière dont **les acteurs de cette structure ont vécu cette crise “extraordinaire”** et comment **ils se sont emparés du dispositif proposé pour tenter de produire des effets de “rétablissement” du collectif institutionnel** à l'issue de la phase aigüe.

Il est structuré en 2 parties :

1. Une analyse des tensions vécues par les acteurs de l'institution du fait de la crise sanitaire (Ch 2) ;
2. Une analyse des effets de la démarche mise en place, notamment sur le devenir des tensions (Ch 3).

Ce document s'adresse particulièrement aux acteurs des ESMSS : les personnes accompagnées et leurs proches, les professionnels accompagnants et encadrants, ainsi qu'aux administrateurs des structures. Il a été conçu afin que ces personnes puissent s'identifier aux témoignages apportés et ainsi mieux comprendre les différentes expériences de tensions vécues pendant cette crise, à la lumière de l'analyse apportée par cette recherche.

1.d

PRÉSENTATION DU DOCUMENT (2/2)

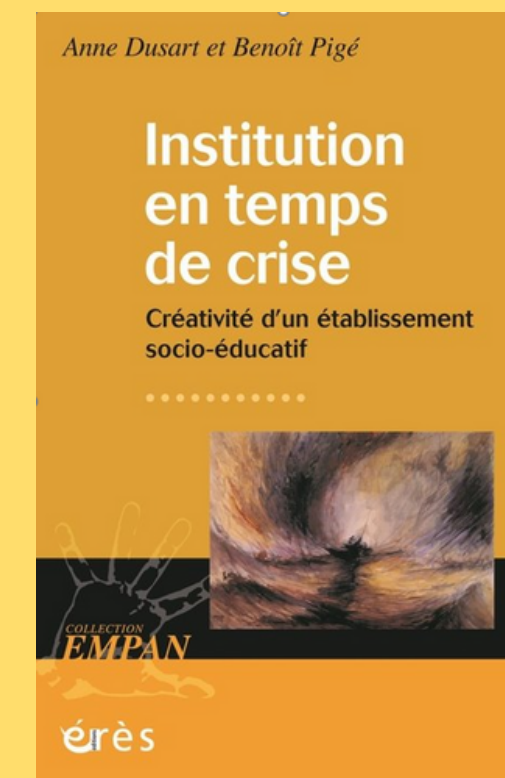


Il s'agit d'un document de **synthèse** du rapport détaillé de la recherche-action : **Tome 3 de la recherche.**

Ce rapport est accessible sur [le site du CREA](http://creaibfc.org) (creaibfc.org) et sur le [site de la FIRAH](http://firah.org) (firah.org).



Ce volet de la recherche a également débouché sur un livre :
Institution en temps de crise – Créativité d'un établissement socio-éducatif,
Anne Dusart, Benoît Pigé, édition Érès, 2023



Chapitre 2

Un établissement dans la tourmente :
les tensions liées à l'épidémie

2.a

LE CONTEXTE PRE-CRISE

Un établissement qui va plutôt bien

- Lorsque survient le confinement, l'établissement n'est ni en crise interne, ni en tension particulière avec son financeur, les usagers, leurs familles ou ses partenaires.
- Le personnel était qualifié, stable et globalement impliqué dans son travail et les relations entre la direction et les administrateurs étaient bonnes.
- L'établissement disposait d'une reconnaissance dans l'environnement régional et était original par sa gouvernance
- et son caractère mono-établissement, sans que sa taille modeste semble le menacer.

Un choc externe brutal

C'est dans ce contexte qu'arrive la pandémie et son cortège de mesures produisant un choc. Quelque chose de grave aux contours indéterminés s'abat sur l'institution, comme sur toute la planète.

L'absence de conséquences dramatiques

L'établissement va se trouver dans une position médiane à l'égard de la menace virale : ni épargné comme ceux qui ont cessé leur activité pendant la durée du premier confinement, ni ravagé par l'épidémie comme ceux qui ont connu de nombreux décès du Covid (en particulier des EHPAD). Durant la démarche, il n'y aura aucun cas de Covid parmi les personnes accompagnées et aucune contamination de salariés du fait de leur activité professionnelle.

2.b

LA MISE EN TENSION

On repère trois grands types de tensions internes :

1. celles qui ont trait à **l'irruption de l'épidémie**, qui fait rupture avec la situation antérieure, dans une période où des événements s'enchevêtrent : les annonces officielles et l'instauration du confinement national, auxquels s'ajoutent pour certains acteurs des éléments intimes de la maladie qui frappe déjà ;
2. celles qui ont pris la forme de **dilemmes personnels** sur les options à prendre personnellement dans cette crise qui ont émaillé la période, avec une acuité particulière à la mise en place du confinement ;
3. celles qui résultent des différentes formes de **pénibilité** de l'installation dans la durée de confinements renouvelés et de lente transition vers le déconfinement, dans un contexte de flot d'instructions de la part des autorités, de messages médiatiques anxiogènes et de vives controverses politiques.

C'est chez les salariés que ces différentes formes de tensions internes sont les plus nettement et exprimées.

Nota Bene : Les tensions intimes ne sont pas toujours partageables ou partagées. Certaines ont pu s'écrire dans les journaux de bord, se dire dans les entretiens ou les séances collectives, ou s'y manifester par-delà les mots ; d'autres sont inatteignables pour l'observateur et peut-être pour les intéressés eux-mêmes tant les mécanismes de déni et d'oubli ont été puissants.

2.b

L'EXPERIENCE DU CATASTROPHIQUE, TRES PRÉSENTE CHEZ LES SALARIES

Titre de journaux : *"Sous le volcan", "Journal d'une guerre, journal quotidien des évènements vécus à l'arrière et sur le front"*

Extrait du journal du directeur : *"Ce qui me revient de ces deux semaines, c'est un sentiment totalement irréal, au début. Dans ma tête, une expression revient en boucle : c'est déréalisant... nous sommes plongés dans la folie".*

Extrait du journal de la cheffe de service : *"Avec ma tête je comprends, avec mon corps pas du tout. C'est trop tôt, pourquoi cet écart ? Que s'est-il passé en 24h ? Visiblement tout est allé plus vite que moi".*

Les témoignages disent **les sentiments d'incompréhension, de sidération et d'étrangeté** qu'a provoqué la crise. Elle est décrite comme **un fléau, une menace, une guerre**, perturbant profondément le monde familial et entraînant des **réactions de pétrification et de panique**.

Des métaphores tentent de donner un sens à cette **expérience inouïe et déroutante**.

La crise a un impact sur les corps et les esprits des acteurs de l'établissement, provoquant une perte de repères, une vigilance accrue et un sentiment général d'inquiétude. Tous partagent un sentiment d'incertitude, de perte de maîtrise et un **mélange d'envies contradictoires** dans cette nouvelle réalité.

La situation a créé à la fois **de la difficulté à prendre conscience et à relativiser la gravité** de la crise.

2.b

ENTRE VOLONTE D'AGIR ET TENTATION DE S'ABSENTER POUR LES PROFESSIONNELS

Témoignage d'une éducatrice : *"Si on arrête tout ce qu'on fait, les résidents vont s'effondrer et mourir"*

Journal d'une cadre : *"Je pleure chaudement. Je n'ai plus envie d'être là. Je suis trop fatiguée"*

Propos d'une animatrice dans la séance des salariés : *"Moi pendant le confinement, je me sentais inutile. Je devais faire un atelier d'écriture avec les personnes mais ce n'était pas possible. Je m'en foutais du risque. Je me sentais impuissante. On était en pleine guerre et je devais rester chez moi. J'étais une planquée"*

Les témoignages mettent en évidence les **dilemmes moraux** et les **réactions émotionnelles** des acteurs face à la menace de la mort liée au virus.

Des membres du personnel sont **tirillés entre leur éthique professionnelle et la crainte de mettre en danger les résidents** (qui ont des facteurs de risques du fait de comorbidités) ; d'autres sont **confrontés à des choix difficiles** entre leur envie d'arrêter ou de continuer à travailler malgré les risques. Certains salariés choisissent de quitter leur travail pour se protéger, tandis que d'autres travaillent alors qu'ils rempliraient les conditions pour bénéficier d'un arrêt de travail.

La situation engendre **des détresses morales, des sentiments d'inutilité et de culpabilité**. Les administrateurs se questionnent sur leur capacité à aider l'établissement et expriment leur **impuissance** face à la crise.

2.b

LA PEUR, LA FATIGUE ET L'EMPÊCHEMENT A VIVRE POUR TOUS : LE PENIBLE POUR LES RESIDENTS

Témoignage d'un résident : *"J'ai des grosses phobies, je ne vais pas bien quand je m'isole. Je sortais d'une hospitalisation peu de temps avant le confinement. J'ai beaucoup d'insomnies et plus d'angoisses si je reste seul".*

Témoignage d'un résident : *"Là, le plus important pour moi, c'est de retrouver ma vie privée avec mes proches, ça me rend heureux. On n'est plus cloîtré, sans porte de sortie, il n'y avait pas moyen de sortir de l'ennui. Ça m'a soulé d'être chez moi. Comment j'ai pu supporter ce confinement ?! C'était flippant et infantilisant".*

Propos d'un résident dans la séance des résidents : *"C'était moi-même que j'avais à secourir dans cette crise".*

La période a été pénible pour la plupart des résidents en raison de la **rupture des liens familiaux et sociaux, de l'isolement, de l'angoisse et de troubles psychiques accrus**. Les inquiétudes concernant la santé des proches, les événements manqués et la frustration des projets suspendus ont produit de la **souffrance**. Certains ont ressenti le besoin de réassurance et de contacts fréquents avec les éducateurs.

Deux résidents ont développé des **troubles psychopathologiques graves et suicidaires** pendant et en lien avec le confinement. Alors que d'autres ont **apprécié l'isolement**, le calme de l'établissement et la réduction des sollicitations auxquelles ils ont habituellement du mal à faire face.

Le déconfinement a été un **soulagement très attendu** pour la plupart.

2.b

LA PEUR, LA FATIGUE ET L'EMPÊCHEMENT A VIVRE POUR TOUS : DES PROFESSIONNELS MALMENÉS CORPORELLEMENT ET PSYCHIQUEMENT

Propos de salariés : *“Faire la chasse au virus en permanence est usant” - “Nos mains sont supposées pouvoir donner la mort, les relations sont devenues un danger mortel” - “Je me sens attaqué” - “On se transforme en justicier du confinement”*

Extraits de journaux de cadres : *“C'est étrange, le Corona nous rend poreux, la peau ne fait plus barrière. Une phrase me revient sans cesse : ne pas mourir ce n'est pas être vivant... Être vivant ? Est-ce possible quand toute l'organisation d'une journée est passée à tenter de tuer les microbes chiffon à la main... ?” - “Avec le manque de sommeil et la tension, je me dis que je dois être un peu exalté. [...] Je dors de moins en moins bien. Je fais des cauchemars peuplés de poison et hantés par la mort”.*

Pour les salariés non-confinés, la crise au long cours a produit **des tensions et des pénibilités de grande ampleur**. Les corps ont été **menacés, voire atteints, par le virus**, y compris pour des salariés à risque. Les gestes de protection, les lavages fréquents des mains, l'utilisation de désinfectants, les longues séances de télétravail, les médicaments qu'on ne peut plus prendre ou des soins qui ne sont plus disponibles ont eu des **effets néfastes sur leur santé physique**. L'**entravement des corps** par les gestes barrières et les équipements de protection dans leur mouvement, leur gestuelle et leurs mimiques communicationnelles, **affecte les métiers de la relation**. Les salariés ont fait face à des **situations stressantes**, remettant en question leur rôle éducatif et leur rapport au collectif. Certains ont développé des **mécanismes de défense** comme l'auto-injonction à ne pas penser ou à se conduire en exécutant discipliné pour faire face à l'angoisse. La **fatigue, tant physique que mentale**, s'est installée, induisant souvent de **l'épuisement**. L'épidémie a brouillé les frontières entre vie personnelle et professionnelle. La perception du temps a été altérée. **La crise a mis chacun à l'épreuve**, révélant les peurs intimes et les limites physiques et psychiques de chacun.

2.C

LES TENSIONS INTERPERSONNELLES OU INTERGROUPEES

Les **tensions collectives engendrées par la crise sanitaire** prennent deux dimensions, distinctes ou reliées selon les cas :

- une **dimension intersubjective** lorsqu'il s'agit de tensions entre individus, des pairs ou des personnes appartenant à des groupes d'acteurs différents mais dont le statut respectif n'est pas décisif dans la tension qui reste essentiellement interindividuelle ;
- une **dimension plus politique** lorsqu'il s'agit de tensions entre groupes d'acteurs institués (résident, administrateur, salariés/cadres) et s'articulant aux groupes en tant que tels et aux places respectives asymétriques des acteurs.

Les tensions interpersonnelles sont assez présentes lors du confinement et du déconfinement, en particulier entre professionnels et à tous les niveaux (entre alter ego et entre cadres et subordonnés), alors que **les tensions intergroupes surgissent davantage en sortie de crise**, en particulier avec des tensions fortes entre administrateurs et directeur. Les premières sont donc documentées dans la monographie, alors que les autres apparaissent surtout lors des séances collectives et des entretiens finaux.

A aucun moment ne sont mentionnées des tensions avec les familles des personnes accompagnées, contrairement à ce qu'on pu vivre d'autres ESSMS.

2.C

DES TENSIONS MODEREES ENTRE LES RESIDENTS

Témoignages de résidents :

- “Une fois j’ai un peu pété les plombs avec une voisine. On avait tendance à s’énerver. Je me sentais bloqué en fait. Quand je suis énervé, en colère, je me calme en sortant et là je ne pouvais pas.
- “Au bout d’un moment des frictions se créent entre résidents. Des petits groupes qui discutent, des agacements sur des divergences d’opinions sur la vie ici ou à l’extérieur. Le ton monte un peu.”
- “Je pense qu’on a tous changé ici, pour la plupart ça a amélioré. Des verrous sont débloqués. On est devenus plus proches sur nos valeurs, on a trouvé des points communs”.

Les résidents ont vécu **reclus sur eux-mêmes** durant le confinement, ne sortant que dans le quartier entourant l’établissement, limités aux contacts téléphoniques ou sur les réseaux sociaux avec leurs familles et amis, privés de leurs activités habituelles et cantonnés à leur studio. Ils se retrouvaient régulièrement dans la cour de l’établissement. S’ils ont souffert d’un manque de leurs proches, c’est aussi un **trop plein de relations entre eux** qui leur a pesé.

La cohabitation contrainte a créé des **tensions entre eux, régulières mais non intenses ou explosives**. Ce fut sans caractère de gravité alors que l’augmentation des violences au sein des groupes tenus de cohabiter en situation de crise est régulièrement observée lors de guerres, de catastrophes naturelles ou d’épidémies graves.

Nulle intolérance n’est relevée lorsque certains ont subi des conséquences de troubles de pairs très perturbés. Ils se sont même **protégés entre eux**, en alertant l’équipe sur un des leurs allant très mal ou sur un épisode d’alcoolisation collective.

Des **rapprochements et solidarités entre résidents** sont exprimées.

2.C

DES TENSIONS VARIABLES ENTRE RESIDENTS ET AUTRES ACTEURS

Témoignage de résidents :

- “Les éducateurs sont trop insistants avec les gestes barrières, ils étaient angoissants pendant le confinement.”
- “Les éducateurs, il y a une dégradation dans leur façon de travailler, comme s'ils se fermaient. Ils vivent dans leur monde. Ils ont du mal à transmettre les informations, ils sont souvent perdus.”

Journal de la femme de ménage : “La peur que j'avais était envers les résidents, qu'ils m'approchent trop prêt. Plus je leur disais de tenir leur distance, plus ils s'approchaient.”

Journal de la cheffe de service : “En réunion, on parle de la peur de contaminer les résidents, au début, eux les plus fragiles. Puis de la colère de les voir ne pas nous protéger.”

Les résidents se sont plaints de la **pression exercée par les éducateurs concernant les normes sanitaires**, mais ont aussi évoqué la rigueur et l'engagement des éducateurs dans l'application des mesures. Certains ont critiqué la manière de travailler des éducateurs, pointant des incohérences et un manque de coordination, mais **les propos compatissants et les appréciations positives envers les salariés dominant**. Les résidents n'ont pas été consultés sur les modalités de réorganisation de l'établissement liées à leur vie quotidienne, ce qui a pu susciter leur **mécontentement face à la lenteur du déconfinement**.

Cependant, la colère est davantage dirigée vers le gouvernement que vers l'établissement lui-même.

Des salariés expriment leur **inquiétude face au manque de respect des consignes sanitaires de la part des résidents**, tandis que des mesures sanitaires extrêmes adoptées par les éducateurs ont été mal perçues par les résidents (la “tenue d'apiculteur” pour intervenir dans leurs domiciles).

2.C

DES SALARIES EN TENSION LES UNS A L'EGARD DES AUTRES (1/3)

Journal d'un cadre : *"La crise met en lumière le meilleur et le pire de chacun. 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."*

Propos de salariés :

- "Ce cafouillage mais ça me donne l'impression que la communication est plus compliquée au sein de l'équipe."
- "On était très distancés, on était des individus très décousus."

Propos de participants à la séance des salariés : "la crise exacerbat les petites folies individuelles et collectives" – "Les gens s'accordent en général et là, plutôt de la discorde" – "C'est comme si chaque groupe se resserrait entre soi"

Des tiraillements en soi sur la **"normalité" de ses émotions** (a-t-on assez peur ? pas assez peur ? peur aux "bons endroits ?"), sur **la normalité de son comportement au regard des nouvelles normes** avec des doutes sur l'image de soi qui se donne à voir aux autres (sa conformité à la prudence requise). Dans un contexte où **tout est lu au prisme du danger**, sont au rendez-vous l'auto-interpellation, l'auto-discipline, l'auto-surveillance, et de l'inter-**surveillance qui produit des tensions interpersonnelles**.

La peur de la contamination et la crainte de la mort ont créé une **ambiance lourde et instable**, avec des incidents, des évitements ou des antagonismes ouverts, parfois de haute intensité, parfois larvés.

Les **mouvements de repli sur soi ou sur un sous-groupe** ont été forts. Il est fait état de solitude, d'isolement, aussi de manque de générosité ou de gratitude.

2.C

DES SALARIES EN TENSION LES UNS A L'EGARD DES AUTRES (2/3)

De multiples facteurs se sont combinés pour produire ce délitement des liens entre collègues :

- la raréfaction des contacts et réunions du fait d'emplois du temps fragmentés et d'une rotation du personnel,
- l'effectif salarié réduit et le surcroît de travail,
- la fatigue accumulée au fil de la crise,
- l'incertitude sur la disponibilité des moyens de protection (la dotation en masques ne sera suffisante que le 20 avril),
- les désaccords vifs sur les mesures de protection à adopter ou leurs décalages d'application
- l'absence de temps ou d'énergie pour penser, avec des rapports plus instrumentaux centrés sur l'indispensable,
- la réduction de ce qu'on a à dire (par exemple aux résidents reclus) du fait de la monotonie des jours clos sur eux-mêmes,
- la dégradation préoccupantes de la situation de certains résidents,
- l'absence d'horizon temporel de sortie de crise,
- les discordances de la parole politique durant la crise et la décrédibilisation de la parole gouvernementale,
- l'injonction permanente à rester chez soi qui pesait sur les personnels non-confinés
- le climat anxiogène dans la société dans son ensemble.

Des **mouvements de solidarité** ont aussi existé, mais de manière modérée et plutôt cantonnés à l'entre soi de sous-groupes (entre cadres, entre représentants du personnel...), laissant de côté des salariés plus isolés de par leurs fonctions (femme de ménage, cheffe de service...).

2.C

DES SALARIES EN TENSION LES UNS A L'EGARD DES AUTRES (3/3)

Propos d'éducatrices/trices :

- “Des collègues voulaient tout arrêter, certains parlaient de démissionner ou de se mettre en arrêt maladie.”
- “Mon collègue m'a dit sèchement que je faisais n'importe quoi et que je risquais de refiler des cochonneries à tout le monde. Ce fut le moment où ma pratique s'est positionnée en mode “crise“. La nuit fut difficile. Faire face à l'angoisse d'un collègue m'a fait mesurer l'insécurité des uns et des autres. Je devenais une menace pour mes collègues.”
- “J'ai assez longtemps été tétanisée sur ce qu'il fallait faire ou pas. On a été beaucoup à être un peu paumés.”
- “On m'a demandée si je n'étais pas complotiste. Mais pas du tout, j'avais peur moi aussi. Les collègues ont cru que je ne croyais pas au virus.”

Journal de la cheffe de service : “Certains disent leur solitude, y compris face à moi. Je ne suis pas assez inquiète.

Au fond, je suis fatiguée de toutes ces peurs, elles révèlent celles que je n'arrive pas à ressentir. Ma peur n'est pas là. Elle est ailleurs, ce virus ne m'inquiète pas vraiment.”

Ce sont les mesures de lutte contre la propagation du virus qui déclenchent les plus fortes tensions. **La disparité des niveaux de peur** crée malentendus et jugements. Il y a ceux qui veulent se protéger au maximum, tandis que d'autres sont plus souples sur les règles et leur application. La peur, parfois viscérale, inspire des réactions radicales et démesurées. Chacun se sent concerné par l'action des autres et les manquements sont vivement repris. La méfiance et la disqualification sont à l'œuvre. **L'écart de conduite est perçu comme une menace, transformant facilement l'autre en ennemi.**

La peur **fige la parole et empêche d'élaborer et de partager des pensées.** Les réunions deviennent pénibles, évitant les sujets sensibles et créant des sentiments de solitude, d'abandon et de non reconnaissance. Les logiques de repli et l'individualisme s'installent, **affectant la capacité à “faire équipe”.**

2.C

DE L'AGRESSIVITE ENTRE EQUIPE EDUCATIVE ET CHEFFE DE SERVICE EDUCATIF (1/2)

Journal et propos dans la séance des salariés et en entretien final de la cheffe de service :

- “Je suis épuisée, tendue, agressée par certaines phrases prononcées.”
- “Je suis de retour. Attendue. Et différente de ce qui était tant attendu. Je suis insécurisée, je suis moins solide. Je n'ai pas eu le temps de reprendre une place de courroie que j'avais avant d'être malade.”
- “J'entends la voix de ceux qui sont trop pris par l'angoisse pour être du côté du groupe et parfois de la vie. Je suis prête à soutenir toute initiative tant seule la survie et l'hygiène sont à l'œuvre depuis un mois”.
- “Les éducateurs sont angoissés et je ne le suis pas à ce sujet. Nous ne nous rejoignons pas. Par contre, je peux prendre soin d'eux et aménager un cadre qui permette de les prendre en compte et de favoriser la poursuite de la mission.”
- “J'essaie d'écouter ce qui pour certains collègues les invite à une posture de défi vis-à-vis de notre institution. Ce même défi que je sens en moi concernant nos gouvernants. J'ai l'impression qu'ils me prennent pour Macron.”
- “Il y avait une recherche de sécurité à tout prix. J'ai bataillé avec ça. Certes il fallait être vivant mais pas seulement !”
- “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.”

Propos d'une salariée au sujet de la cheffe de service :

“Elle attendait de la solidarité et nous on attendait des réponses. Elle a proposé un tour de table [à la 1ère réunion du confinement], 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.”

2.C

DE L'AGRESSIVITE ENTRE EQUIPE EDUCATIVE ET CHEFFE DE SERVICE EDUCATIF (2/2)

La cheffe de service éducatif a été la cible d'une certaine agressivité. En tant que cadre intermédiaire, elle s'est trouvée **exposée à des tensions objectives dans l'équipe éducative**, notamment en décidant des plannings, en supervisant le télétravail et intervenant auprès de salariés absents. Elle occupe cette position difficile **à un moment où sa situation personnelle est fragilisante** (retour récent en mi-temps thérapeutique après un long arrêt pour maladie grave).

Les membres de l'équipe expriment des **attentes contradictoires** à son égard et certains lui reprochent **de ne pas être suffisamment inquiète et assez rassurante** face à la crise. Elle est confrontée à des réunions d'équipe décousues, hostiles, parfois inertes. Les tensions se cristallisent autour des protocoles, des horaires de travail, des mesures de protection. Elle insiste pour que les éducateurs effectuent des visites à domicile auprès des résidents les plus en difficulté, ce qui représentent pour certains "un danger absolu".

Elle cherche à **équilibrer la sécurité et la prise de risques raisonnée** et doit constamment apprécier **l'acceptabilité de mesures par des salariés aux niveaux de peur très éloignés**. Cette position l'expose aux critiques et son management participatif peut être source de désarroi pour certains en quête de solutions pratiques et d'organisation. Malgré le soutien de ses pairs, elle se sent isolée et exprime son désespoir face à l'individualisme ambiant.

La cheffe de service a toutefois moins été la cible d'attaques personnelles que le réceptacle de **l'agressivité dirigée vers ce qu'elle représente** en tant que responsable exigeante sur le plan éthique et en tant que pivot articulant l'équipe éducative et le directeur. La crise a agit comme un **révélateur de tensions préexistantes et créé de nouvelles difficultés** dans les relations interpersonnelles et intergroupes au sein de l'établissement.

2.C

L'ECART DES CONDITIONS, UNE FRACTURE ENTRE SALARIES ET CADRES (1/3)

Journal de la secrétaire en télétravail : “Je passe une journée difficile. Aucun contact avec mes collègues, j'ai l'impression d'être totalement coupée du monde. La météo sinistre ajoute à ce sentiment de totalisolement.”

Journal de la femme de ménage : “Le moral est au plus bas, je suis seule sur mon poste, mon collègue avec qui je m'entends très bien est en arrêt depuis le début du confinement, donc en plus du stress, de la fatigue s'ajoute la solitude avec un gros S. [...] 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.”

Propos d'AMP :

- “Nous on est 5 AMP, on ne se voyait plus, il y avait un manque de partage.”
- “Il y avait un décalage du vécu entre les AMP et les autres, et encore plus quand on monte dans la hiérarchie.”
- “J'ai travaillé pendant tout ce temps-là mais sans me sentir faire partie d'un collectif, j'étais centré sur moi.”

Alors que les conditions de vie rapprochaient les résidents durant le confinement, **les conditions de travail ont séparé les salariés**. Ils se sont trouvés **séparés physiquement** (horaires réduits et décalés, télétravail, arrêts maladie ou dérogatoires...) et **séparés socialement** selon leur place dans l'organisation ou leurs conditions de vie concrètes, liées à leur statut socio-professionnel.

La crise a en effet **mis en évidence des inégalités de conditions parmi les salariés** comme celle du travail éreintant et stressant de la femme de ménage, l'inconfort et l'isolement de la secrétaire-assistante en télétravail ou l'isolement des AES (ex-AMP) qui travaillent de nuit à l'égard des éducateurs qui interviennent le jour.

2.C

L'ECART DES CONDITIONS, UNE FRACTURE ENTRE SALARIES ET CADRES (2/3)

Propos lors de la séance des salariés :

- un AMP : “Il y a ceux qui disent depuis un bureau ce qu’il faut faire, même s’ils le disent depuis les consignes de l’État.”
- la cheffe de service : “On partageait tous le même souci mais ce n’est pas pareil d’y être avec son corps ou pas.”
- un AMP représentant du personnel : “La lecture de la monographie permettait de confronter le vu et le perçu. J’ai eu la sensation qu’il y avait eu une fracture dans l’équipe au bout de 2 mois, une fracture autour de la présence et absence des uns des autres, les gens de l’équipe et la direction. J’avais la sensation jusqu’à ce moment-là de liens bien réels, qu’on ne faisait qu’un. Le document confirme que cette fracture n’était pas dans ma tête, c’était super visible la différence entre ceux qui ont tenté tous les jours de faire avec et les personnes qui avaient la possibilité d’avoir des temps d’échanges. Moi j’ai l’impression qu’on me l’a volé ce temps.”

Propos lors des entretiens finaux :

- le directeur : “Avec la réunion, j’ai réalisé que les éducateurs ont pensé que les cadres étaient des planqués et qu’il n’y avait qu’eux qui avaient travaillé : nous tranquilles, eux exposés, nous au front et vous à l’abri. J’ai eu du mal à l’entendre sur le moment. Ils avaient peur d’être auprès de ceux à qui on pouvait transmettre le virus.”
- un AMP : “En réunion, chacun donne son point de vue, la cheffe de service éducatif écoute et tranche, et on repart tous avec une ligne de conduite. Après on est dans l’action, on ne repense plus aux écarts de points de vue. Avec le rapport, on a réaccès à ce que chacun a pensé et on connaît plus intimement leur pensée. Ça m’a mis sous les yeux le décalage du vécu entre nous. Dans l’imaginaire, on est tous dans le même bateau, mais en lisant j’ai pris conscience des écarts. [...] Le Covid est venu nous isoler les uns des autres, il vient casser cette sensation d’unité.”

2.C

L'ECART DES CONDITIONS, UNE FRACTURE ENTRE SALARIES ET CADRES (3/3)

Des tensions interpersonnelles et surtout intergroupes ont existé entre les “modérés “ et les “extrêmes“ (à propos des mesures sanitaires), “les exposés“ et “les protégés“ (vis-à-vis des risques de contamination), “les présents “ et “les absents“ (les salariés sur site et ceux en télétravail ou absents). S’y ajoute une dissociation entre “ceux qui pensent“ et “ceux qui agissent“, ceux qui décident en théorie et d’autres en pratique, et, de façon plus souterraine, une opposition entre les fidèles au poste et “les planqués“.

Ces **tensions sont enchevêtrées avec des lignes de partage peu dissociées et des intensités diversement perçues.**

Certains en prennent conscience à travers la lecture de la monographie, analysant la crise vécue par/dans la structure à partir du croisement des témoignages collectés. **La scission entre les cadres et l’équipe éducative prend le dessus au fil du temps**, notamment lors des temps collectifs et les entretiens finaux. Les cadres ont été perçus comme moins présents physiquement et émotionnellement auprès de l’équipe.

Il s’agit **d’avantage une lutte des places que d’une lutte des classes** : la recherche d’une place, dans laquelle la **place physique qu’on a occupé durant le confinement** pèse lourd, avec des **enjeux majeurs de reconnaissance** (et même d’héroïsation), l’emporte sur l’instauration d’un rapport de force avec des enjeux de pouvoir.

Les tensions **ont mis à l’épreuve l’idée d’une totalité unifiée par un projet commun** au sein de l’établissement. **L’illusion d’une cohésion de groupe a été ébranlée**, et les écarts de conditions entre les salariés ont été accentués.

2.0

LA COLERE DES CADRES ET LE SILENCE DES PAIRS A L'EGARD DES SALARIES ABSENTS (1/2)

Journaux des cadres :

- “On a trouvé des infos sur la législation des arrêts préventifs. Les deux collègues n’avaient pas le droit de les utiliser, cette procédure est interdite aux soignants et nous sommes dans cette catégorie. Et ils ont attesté qu’il n’y avait pas de télétravail. On a préparé une lettre pour nos deux collègues, très claire, étayée, bien construite. On y travaille pour qu’elle s’ajuste à la situation de chacun. Je propose d’épurer toute agressivité, que cette lettre soit une ouverture et pas une dénonciation. [...] Nous parlons de ce qui nous pousse à être là alors que notre santé nous aurait permis d’être en arrêt. Pourquoi sont-ils en arrêt eux ? Ces deux collègues sont souvent arrêtés.”
- “Nous décidons de proposer à notre psy de l’analyse de la pratique de lui faire part de notre trouble. Nous avons besoin de sortir de la confusion, qu’il nous aide à faire “un pas de côté“. Nous sentons bien que nous ne pouvons pas en rester là avec ces rancœurs, au risque d’être maltraitants“.

Propos des salariés absents, lors de la séance des salariés :

- “Moi j’avais besoin de prendre soin de moi, j’ai fait le choix personnel de me protéger, c’était une décision prise avec mon médecin. Je n’avais pas de culpabilité de ne pas y être avec mes collègues, alors qu’ils se débattaient... Je suis revenu en juin et je repartirais si ça devenait un cluster ici. J’ai eu affaire avec moi-même. [...] J’avais la crainte d’être pointé du doigt en revenant. Les autres étaient mis en danger dans leur travail et moi je m’étais replié. C’était une crise profonde et douloureuse“
- “J’ai mis pas mal de temps à retrouver une place ici. La situation a créé une sidération en moi, un grand sentiment d’insécurité. J’ai même peur que ça entame mes prochains jours au travail, d’y être confronté.“

2.C

LA COLERE DES CADRES ET LE SILENCE DES PAIRS A L'EGARD DES SALARIES ABSENTS (2/2)

Au sein de l'établissement des tensions existent en raison d'arrêts de travail dérogatoires pendant le premier confinement. Deux salariés sont en arrêt dit préventif, en position délicate quant à la légitimité de leur retrait. Cette situation qui dure 3 mois suscite des tensions entre les cadres et les intéressés.

La direction a été mise en difficulté par la gestion de ces arrêts, causant des incertitudes et des remaniements de planning, des recherches d'informations juridiques dans un contexte instable et de délicates négociations. Le directeur se sent **sous pression quant à la responsabilité juridique** et par une mise en cause de ses mesures sanitaires. Plus largement, ces situations ont posé des **questions de logique** (qu'est-ce qu'un arrêt de travail "préventif" pour quelqu'un à risque mais non malade et comment se comporter à l'égard des intéressés ?) et des **questions morales** (en termes de justice et d'équité).

Un des salariés en arrêt exprime des sentiments contradictoires, affirmant que c'était un choix tout en disant avoir eu le Covid, ne pas avoir de remord tout en se sentant coupable d'avoir abandonné ses collègues. Tandis que l'autre dit une impossibilité de faire autrement, du fait d'une sidération et d'une grande insécurité. Les collègues restés en poste font preuve de **mansuétude envers ces absents**, considérant leur fragilité et leur risque face au Covid. Lors du déconfinement, le Conseil d'administration adopte une prime pour tous les salariés sans distinction, accompagné d'un message de remerciement de la présidente qui insiste sur l'engagement de tous, ce qui pouvait créer **de l'injustice et du dépit chez certains**. On semble être devant **un impensé, au moins un indicible**.

2.C

DES RELATIONS QUI SE TENDENT ENTRE LE CA ET L'ETABLISSEMENT (1/5)

Témoignages d'administrateurs :

- la présidente : “Le directeur m’a donné à lire son journal de bord, je l’ai trouvé très émouvant. On mesure la charge de la direction dans ces circonstances difficiles. Il a donné aussi à lire à l’ancien président. On va y travailler au cas où ça se renouvelle.”
- le secrétaire : “Ce CA réduit, c’était du descriptif, sur comment ça se passait, il n’y a pas eu de débat ou juste quelques questions ... En fait, on n’est pas vraiment force de proposition. Il y a énormément d’instructions du préfet, de l’ARS, c’est très compliqué. On est surtout là pour écouter notre directeur, il a expliqué comment il s’organisait. On était plus là pour recevoir l’information. On est un peu à côté du sujet en tant qu’administrateur.”
- un administrateur : J’ai beaucoup de reconnaissance pour le directeur d’avoir su gérer l’équipe. Il a réussi à donner à l’équipe la force de pouvoir maintenir les gens dans des comportements pas trop nocifs”.

Journal du directeur : “Cette crise révèle la distance à laquelle se trouvent les administrateurs de notre réalité. Ils en conviennent. En ce moment et d’une manière générale, le CA est-il autre chose qu’une chambre d’enregistrement des décisions prises en bureau ? Même si on joue toujours le jeu des pouvoirs dévolus à chaque instance, ne s’agit-il pas au fond d’une sorte de jeu de rôles ?”.

2.C

DES RELATIONS QUI SE TENDENT ENTRE LE CA ET L'ETABLISSEMENT (2/5)

Les rapports entre le Conseil d'Administration (CA) et le directeur de l'établissement se sont **fortement dégradés**, passant d'une confiance et d'une reconnaissance mutuelles initiales à une certaine distance et impuissance du CA pendant la crise sanitaire, puis à une situation de tension vive et inattendue l'année qui a suivi le premier **confinement**. Par contrecoup, le CA lui-même vit ensuite une crise interne alors qu'il était un lieu décrit par ses membres comme très convivial.

Avant l'arrivée de l'épidémie, les administrateurs louaient l'équipe et l'encadrement intermédiaire, avaient confiance dans le directeur et lui laissaient une grande latitude, se félicitaient que la qualité de l'établissement soit reconnue et il y avait une **forte cohésion entre l'organisme gestionnaire et l'établissement qu'il administre**.

La situation change lors de la crise sanitaire, qui prend tout le monde par surprise. Certains administrateurs sont en retrait car atteints par le Covid ou à risques importants. De toute façon, ils se sentent impuissants face à la gestion de la crise et ne s'impliquent pas dans les aspects techniques et réglementaires liés à la situation. Ils laissent faire le directeur et ne reviendront dans le jeu institutionnel qu'avec la décision de prime à l'issue du confinement. Le directeur reconnaît que le CA est distant de la réalité de l'institution et ne semble pas compter sur eux pour apporter des solutions significatives. Pendant le confinement, le directeur communique avec le CA en partageant son journal de bord, qui leur permet de suivre l'évolution de la situation. **Les administrateurs expriment leur soulagement** à l'été 2020, car les résidents ont bien résisté à la crise, les salariés ont réussi à gérer la situation sans panique, et le directeur a su maintenir l'équipe dans une dynamique positive malgré les difficultés.

2.C

DES RELATIONS QUI SE TENDENT ENTRE LE CA ET L'ETABLISSEMENT (3/5)

La séance des administrateurs organisée dans le cadre du dispositif de la recherche-action montre, dix mois après la fin du confinement, un paysage très différent, marqué par **des critiques des administrateurs envers le directeur, les salariés et la chercheuse.**

Le conflit principal porte sur un projet culturel important, un film impliquant tous les acteurs de l'établissement, entrepris sans consulter le CA. Celui-ci se sent privé de ses prérogatives décisionnelles, et la présidente critique cette décision unilatérale du directeur. Elle veut reprendre la main dans les décisions. Par ailleurs, un administrateur critique fortement les personnels, remettant en question leur courage et leur rationalité.

Quelque chose semble donc s'effondrer de la confiance faite au directeur et de l'estime portée à l'équipe. Il existe un gouffre entre les échanges dans cette séance et le texte que rédige en parallèle le directeur à l'intention des administrateurs pour défendre le projet culturel qui "redonne vie" au collectif en sortie de crise.

Propos d'administrateurs :

- "Le projet nous est arrivé sur l'ordinateur comme un fait accompli. On est restés médusés. Le projet est très coûteux et dépasse de loin l'autorisation du directeur. Des tas de questions élémentaires n'ont pas été posées ! On n'a pas les conditions et il y a déjà des choses mises en place ! C'est normal qu'on réagisse car on n'est pas une chambre d'enregistrement. Je rencontre l'avocat pour la gestion du droit à l'image. Je veux me blinder de ce côté-là."
- "Les éducateurs craignent d'aller chez les résidents. Mais bon sang, dans les hôpitaux, personne ne se pose la question, on y va !!! Et quand je vois qu'on préfère le vinaigre aux huiles essentielles à un virucide ! Il faut apprendre ce qu'est la science, la recherche de la vérité. Puis prendre la température considéré comme intrusif, comparé à une pointeuse, c'est n'importe quoi !"

2.C

DES RELATIONS QUI SE TENDENT ENTRE LE CA ET L'ETABLISSEMENT (4/5)

La lecture de la situation tendue par le directeur :

Au moment où le directeur a découvert que le CA n'était pas disposé à valider le projet, il est interloqué et dépité : "Quand leur barrage à propos du film est apparu ça m'a mis en grande colère" et il s'interroge : "est-ce que j'ai héroïsé les acteurs de terrain ? est-ce que je me suis cru tout permis après ma traversée en solitaire de la crise ?".

Il évoque une séance de CA où la présidente lui a lancé "mais la confiance, c'est affectif" et dont il a failli "claquer la porte". Puis avec du recul, il dit : "C'est ce mouvement irrationnel de la présidente, et d'autres administrateurs dans son prolongement, qui m'a conduit à réfléchir sur ce qui nous rendaient fou eux et moi : on ne se comprenaient plus".

Lors de l'entretien final, il explique sa réaction à la réunion de CA suivante (juin 2021) : "J'ai fini par leur dire : "Vous trouvez que vous avez une grosse responsabilité là alors que pendant la crise, alors qu'il était question de vie et de mort, vous me faisiez confiance pour gérer ! Personne ne m'a demandé le PCA, comment je gérai la crise... vous m'avez fait confiance et je vous en sais gré, mais là vous me rendez fou en ne me faisant pas confiance sur ce projet". Ils ont fait comme s'ils n'entendaient pas mais après ça a été plutôt mieux, ils l'ont entendu car ils ne m'ont plus cassé les pieds avec ça".

Au final, le projet sera validé, et même dans une version plus coûteuse, 3 mois après la fin des séances collectives.

Mais **la confiance ne sera pas rétablie de part et d'autre**. Le conflit aura laissé des traces, à un moment de l'histoire de la structure où une double transition allait s'opérer : le changement de présidence à la tête de l'association et, un peu plus tard, le départ à la retraite du directeur. Dans ce contexte, des acteurs sont préoccupés par l'avenir de l'établissement et la continuité du projet institutionnel.

2.C

DES RELATIONS QUI SE TENDENT ENTRE LE CA ET L'ETABLISSEMENT (5/5)

Pour ce qui concerne les tensions entre CA et établissement, la séance commune à l'ensemble des parties prenantes montre une **volonté croissante de la présidente de réaffirmer la prépondérance du CA sur les dirigeants salariés** ainsi qu'un **raidissement juridique**, que ce soit sur les questions de pouvoir ou à propos du film.

S'y manifeste également un blocage, la présidente refusant que soit abordé, comme il en avait été convenu, les éléments critiques issus de la séance des administrateurs. **On ne peut pas reparler de ce qui serait potentiellement conflictuel**, comme si des représentations négatives mettaient en danger l'institution. S'opère une sorte de mise entre **parenthèse de la traversée de la partie la plus dense de la crise**, comme s'il n'y avait pas lieu d'y revenir.

L'analyse de ces tensions complexes et très émotionnelles permet de penser que **la culpabilité de ne pas avoir été présents pendant la crise**, conduit une partie des administrateurs, dont la présidente, **à ne pas pouvoir prendre en compte la souffrance des acteurs de terrain et des résidents au cœur du confinement.**

Propos lors de la séance commune :

- la présidente : "J'entendais tout à l'heure dire : "le directeur est le responsable". Ben non, c'est la présidente. Moi je viens de l'apprendre par notre juriste. Maintenant que je le sais, on aura à en tenir compte."
- le directeur : "Un membre du CA ne peut pas se représenter ce que vit un membre de l'équipe éducative ici. Cette crise révèle que là où on a tendance à dire : "on se comprend", ben en fait non".
- une résidente : "Le projet, c'est énorme ce qui se passe ! Même des résidents qui étaient tout le temps enfermés viennent. Ça fait chier si ça doit s'arrêter !!!"
- un administrateur : "La crise est encore là et elle fout le bazar. Cette crise a une influence négative sur nous."

2.d

LES TENSIONS AVEC L'EXTERIEUR DE L'INSTITUTION

Les tensions à l'égard du monde environnant n'ont pas connu la même intensité que les tensions internes, mais ne sont sans doute que partiellement reflétées par les témoignages, les acteurs étant plus concentrés sur ce qui leur arrivait directement.

C'est chez les acteurs à l'interface entre l'intérieur et l'extérieur qu'elles sont développées.

Les tensions sont parfois précises, concernant une administration ou un partenaire particulier, et souvent globales et diffuses, dans ce qui a trait aux dirigeants dans leur ensemble et à l'ambiance anxiogène qui a régné avec l'arrivée de l'épidémie. Elles apparaissent surtout dans les témoignages initiaux et font retour dans la séance des salariés, lorsque l'animatrice demande aux participants s'ils se sont "sentis concernés par les applaudissements aux soignants ?".

2.d

LA DEFIANCE A L'EGARD DU GOUVERNEMENT ET DE LA "TECHNOCRACIE"

Il y a une **défiante persistante envers les autorités**, en particulier le chef de l'État, dès le début de la crise sanitaire. Les résidents expriment des critiques sur les déclarations gouvernementales et les mesures restrictives.

Le directeur de l'établissement adopte une attitude ironique et est méfiant envers les autorités administratives.

Il se sent désemparé face au **flot d'instructions contradictoires et envahissantes**.

Le conseil départemental, autorité de contrôle et de tarification de l'établissement, s'est montré peu aidant, s'en tenant à vérifier que tout soit en ordre sur le papier et à une distribution de masques pas toujours bien organisée.

Le climat de tension et de défiante persiste tout au long de la crise.

Témoignage d'un résident : "Ils ont fait peur à la Nation, comme si c'était l'apocalypse, ça allait décimer la planète ! Il y avait trop de mesures, il faut continuer à vivre !"

Journal du directeur : "Il a parlé de guerre ! Non, c'est indécent. On a un ennemi invisible, mais nous ne vivons pas une guerre. Je pense aux Syriens et tant d'autres... Nous, on ne meurt pas de faim et de soif ; les bombes ne pleuvent pas sur nos têtes" [...] La technocratie s'emballe, elle exulte, menace, enjoint, contrôle, dénombre, pond des protocoles surréalistes, se contredit... Il faut arriver à s'en affranchir pour retrouver le pouvoir de penser dans tous les domaines qu'elle investit, s'efforcer de continuer de penser notre condition humaine dans le contexte d'une crise sanitaire qui provoque une inflammation technocratique."

2.d

QUELQUES TENSIONS AVEC DES PARTENAIRES

Pendant la période de confinement, les relations avec les partenaires, y compris les services de psychiatrie, ont été peu fréquentes. Ces derniers ne s'occupaient que des urgences et effectuaient un suivi téléphonique des résidents. Un incident est rapporté concernant une résidente en phase terminale d'un cancer dans un EHPAD juste avant le confinement. Suite aux directives de l'ARS qui venaient juste d'être mises en place dans cet EHPAD, il a été refusé qu'un éducateur lui rende visite pour ne pas la laisser mourir seule. Le directeur de l'établissement a contacté le directeur de l'EHPAD pour tenter de le convaincre, mais cela a mal été pris par son interlocuteur. L'incident reflète **la période qui met tout le monde "à cran", avec des questions éthiques à vif**, ici la solitude des mourants.

Journal de la secrétaire : "Les directives venant de l'ARS venaient juste d'être mise en application dans cet établissement (une heure avant notre collègue aurait pu entrer). C'est l'aberration d'un système et de l'application des règles sans tenir compte des situations particulières".

Journal du Directeur : "J'appelle le directeur de l'EHPAD. Je plaide que c'est une question d'humanité. Il le prend mal. J'ai sans doute été maladroit. L'émotion, la pression...".

2.d

UNE AMBIANCE LOURDE DANS LA SOCIÉTÉ QUI PESE POUR LES ACTEURS

Pendant la période de confinement et du déconfinement, le monde environnant est perçu comme déplaisant, complexe et hostile, en grande partie à cause de **la parole publique et médiatique anxiogène ainsi que des directives ambiguës des autorités**. Le sentiment d'être face à des mensonges du gouvernement et l'existence de virulentes polémiques publiques déstabilisent.

Les contraintes accrues, **la difficulté à se procurer du matériel de protection** et le décompte des morts du Covid contribuent également à cette perception pesante. Cela est exacerbé lorsque les médias témoignent d'une France toute confinée, donnant l'impression aux non-confinés d'être ignorés.

Une lecture politique de la crise sanitaire est faite, remettant en question la gestion de l'épidémie par les autorités et privilégiant la santé biologique au détriment de la santé psychique et globale.

Journal de la cheffe de service : "Je ne supporte plus qu'on me dise sans cesse à la radio ce que je dois faire. 1984 me revient. Moi aussi je doute. C'est la santé qui prime... de quelle santé parle-t-on ? Ce corona est politique, c'est une évidence."
Journal du directeur : "Ils sont tous sur l'arrière et nous sommes sur le front. Sans masques car ils disent que nous ne devons pas en porter, que c'est inutile. Je suis sûr qu'ils mentent. [...] Je crois comprendre la fatigue des éducateurs car je ressens très bien la composante "angoisse" dans le fait d'assurer cette présence quand on nous rabâche tous les jours qu'il faut rester confinés et à l'abri parce que c'est dangereux !"

2.d

LA FAIBLE RECONNAISSANCE DES POLITIQUES ET DE LA SOCIÉTÉ CIVILE

Propos de salariés dans la séance des salariés : “Moi je les prenais pour moi les applaudissements des gens”

“Moi j’avais l’impression que ce n’était pas pour nous. Les travailleurs sociaux n’étaient jamais cités”

“On a quand même des boulots de sacrifice et on n’a pas beaucoup de reconnaissance. Je n’ai entendu dans les médias des remerciements que d’une personne, un artiste qui a dit : “et les travailleurs sociaux on les oublie souvent”.

Journal de la secrétaire : “J’entends des tensions, des déceptions suite aux annonces concernant la prime.

Sera-t-elle ou non accordée aux personnels du social comme pour les soignants ? On a eu un courrier du CD qui en parle, ça devrait se faire a priori, mais ce n’est pas clair. Il y a comme un épuisement...”

Pendant la crise sanitaire, les travailleurs sociaux de l’établissement ont ressenti une **tension liée au manque de reconnaissance de leur rôle indispensable et éprouvant** dans la gestion de la crise. Contrairement aux applaudissements et à la reconnaissance reçue par les soignants médicaux, **les travailleurs sociaux n’ont pas été mentionnés ni soutenus de manière similaire par la société civile et les politiques**. La **question de la prime** pour leur travail durant le confinement a suscité des tensions et des déceptions, car ils n’ont pas été reconnus au même titre que les soignants malgré leur engagement dans une structure qui se dit “soignante” mais sans personnel de santé.

Certains travailleurs sociaux ont exprimé des **sentiments d’invisibilité et d’ingratitude** face au **manque d’intérêt de la part des médias**. La pénibilité de ce que renvoie la société, avec oubli voire stigmatisation en décalque du public dont ils s’occupent, l’emporte nettement sur les éléments de reconnaissance.

SYNTHESE DES TENSIONS (1/2)

Les tensions se sont échelonnées tout au long de la période que couvre la recherche-action. Certaines ont commencé avec l'inquiétude et d'incertitude préalable au premier confinement, les tensions ont culminé durant le confinement et au début du déconfinement, mais des tensions se sont maintenues, ou sont apparues comme des contre-coup, sur la longue durée et étaient encore présentes à l'issue du troisième confinement en été 2021.

Les tensions internes, celles provoquées par la crise au sein même des individus, paraissent les plus régulières et massives. Les tensions inter-groupes ont également été nombreuses et vives entre salariés et cadres, entre direction et administrateurs. Il en a existé dans une bien moindre mesure, entre salariés et résidents. Les tensions interpersonnelles ont été modérées et assez momentanées entre résidents mais importantes entre salariés, que ce soit entre pairs ou entre éducateurs et cheffe de service, et entre CA et directeur. Elles ont également existé en fin de période au sein du CA. Ces différentes tensions sont largement interdépendantes.

SYNTHESE DES TENSIONS (2/2)

Des incidents tendus avec des partenaires et l'autorité de contrôle sont relatés mais la tension principale, larvée mais constante, s'opère envers les autorités politiques (chef de l'État, gouvernement, administrations).

De même, l'ambiance générale de crise, avec l'anxiété véhiculée et la menace sous-jacente de mise en cause de la responsabilité pour le directeur ont constitué des pressions constantes durant la crise. À cela s'est ajouté deux moments de tension causés par l'expérimentation elle-même, l'un explicite concernant le dévoilement de verbatim avec la communication de la monographie aux acteurs qui a inquiété les cadres, et l'autre à l'égard de la chercheuse, plus tardif et resté implicite, avec des administrateurs concernant l'effacement du CA pendant la crise, consigné dans la monographie.

La page suivante présente un **récapitulatif des tensions exprimées en lien avec la crise du Covid.**

ETAPES DE LA
CRISE SANITAIRE

TENSIONS
INTERNES

TENSIONS
INTER-PERSONNELLE

TENSIONS
INTER-GROUPES

TENSIONS
EXTERNES

ETAPES DE
L'EXPERIMENTATION

TEMOIGNAGES INITIAUX

SEANCES COLLECTIVES

ENTRETIENS FINAUX

PRECONFINEMENT

CONFINEMENT STRICT 54J

DECONFINEMENT

2ÈME CONFINEMENT
ALLEGÉ 28J

3ÈME CONFINEMENT
ALLEGÉ 29J

17 mars 2020

11 mai 2020

Aout 2020

novembre 2020

mars 2021

avril 2021

juin-septembre 2021

Choc du confinement
pour les salariés et les
résidents

Poids des contraintes
et de la restriction de la vie
sociale des résidents

Tensions entre des résidents
et des éducateurs sur le rythme du
déconfinement

Conflit de pouvoir
entre le CA et la Direction

Tensions interpersonnelles de cohabitation
entre les résidents

Tensions entre administrateurs
au sein du CA

Inquiétude, peur, fatigue, repli sur soi, isolement

Agressivité entre un administrateur
et les éducateurs

Tentation de s'absenter pour des salariés et des cadres

Conflit entre les salariés et la Direction autour d'absences

Suite de la tension pour un salarié

Tensions interpersonnelles entre salariés sur les mesures à appliquer

Suite de la tension avec baisse
d'intensité

Conflit entre salariés et Direction entre exposés/protégés

Tensions entre éducateurs et Cheffe de service éducatif

Tensions pour les cadres
avec la chercheuse

Tensions pour les
administrateurs avec la
chercheuse

Tensions avec le gouvernement et des administrations

Ambiance lourde dans la société et faible reconnaissance des travailleurs sociaux

Chapitre 3

Les effets du dispositif expérimental déployé

3.a

LES EFFETS DE LA RECHERCHE SUR LES TENSIONS

La recherche-action menée visait à documenter, précisément et à moyen terme, la traversée de crise par un établissement dédié à l'accompagnement de personnes vulnérables, mais elle cherchait aussi **à comprendre et apaiser, avec les acteurs, les tensions** engendrées par la crise sanitaire.

18 mois après le début du confinement, on constate à bien des égards la fin de la crise dans la crise, c'est-à-dire **l'apaisement des fortes tensions de tous ordres, survenues au sein de l'institution**, à l'exception toutefois de tensions concernant quelques personnes, et d'une tension plus globale entre l'établissement et le conseil d'administration, apparue tardivement et non résorbée.

La démarche conduite a largement contribué à l'apaisement de ces tensions via l'expérimentation proposée, mais c'est aussi le cas des atouts propres de l'établissement, notamment l'implication des personnes, et la culture propre de l'établissement et la nature portée par son projet institutionnel.

Pour mémoire, le dispositif d'expérimentation, construit avec la direction et déployé avec l'ensemble des acteurs, imbriquait des phases individuelles de témoignage (un récit au fil de la crise et l'entretien final) et des phases collectives de réflexion (l'accès à une vue d'ensemble par la monographie puis les séances d'échanges, animées par un tiers).

Ce sont les effets de ces différentes phase qui sont récapitulés dans la partie suivante dans leur ordre chronologique.

3.b

TÉMOIGNER : LA MISE EN RÉCIT DE L'EXPÉRIENCE AU CŒUR DE LA CRISE

L'écrit pour les salariés ayant tenu un journal de bord, et le témoignage oral renouvelé pour les résidents, ont aidé la plupart des témoins à **supporter l'effraction qu'opère une crise externe et à passer le cap de cet ébranlement personnel et collectif.**

Pour les résidents, témoigner a eu un caractère soulageant à l'égard du fait d'être coupés de l'extérieur et de ressentir de l'ennui, et du fait de disposer en propre d'un espace d'expression à l'abri des injonctions sanitaires. Pour les professionnels, relater la crise a offert une possibilité de se délester d'émotions pénibles, a pu constituer un exutoire de tensions et un appui pour penser l'exceptionnalité de l'évènement en cours. D'une manière générale, le récit de soi dans l'épreuve a eu un effet de **délivrance et de soutien**. En facilitant les opérations de nommer, prendre conscience et prendre du recul, **l'accès à une narrativité** paraît avoir **étouffé une représentation de sa propre expérience et éclairé sa manière de faire face à la situation.**

Propos dans les entretiens finaux d'acteurs ayant témoigné :

- un résident : "Témoigner ça soulage. Avoir quelqu'un qui vous pose des questions, sans se sentir jugé, pas pour savoir si je portais le masque, c'était agréable et soulageant."
- une éducatrice : "Poser par écrit ce qui se passe en moi, 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. C'est un peu écrire pour l'histoire et pour soi."
- le directeur : "Ce journal produit ses propres effets. Il n'est pas neutre. Il me permet tout à la fois de m'exprimer librement et de prendre du recul."

3.C

LIRE LA MONOGRAPHIE : DÉCOUVRIR LE TÉMOIGNAGE DES AUTRES ET L'ANALYSE DU TIERS EXTÉRIEUR (1/2)

Partager son témoignage a fait l'objet de ressentis divers : de la fierté chez les résidents, plutôt de l'ambivalence chez les administrateurs, de la réticence chez les cadres qui s'étaient beaucoup livrés. Prendre connaissance de la monographie a permis un **décentrement par l'accès à l'expérience des autres**, après une longue période d'échanges très limités et à un moment où chacun était encore assez seul, replié sur lui-même ou sur le sous-groupe de pairs. L'accès à l'analyse de la chercheuse a permis une **mise en perspective**. La lecture produit de la découverte d'éléments non sus, de la redécouverte d'éléments enfouis ou de la confirmation de choses pressenties. Chacun selon sa place dans la structure avait une connaissance et une vision très variable de la situation et de son évolution. La lecture reconstitue le puzzle et fournit **“une réalité augmentée”** à l'égard de son expérience propre et le jeu de remémorations/découvertes **reconstruit des représentations plus intégrées**.

Globalement, s'opère le **réencastrement de son expérience singulière dans celle plus globale du collectif institutionnel** et une réarticulation d'une temporalité bousculée, lacunaire. Seuls les résidents restent à l'écart de ces phénomènes, faute de possibilité de réelle lecture d'un document de ce type.

Dans le prolongement de la lecture, même partielle, la monographie génère de la reprise de discussions entre salariés, pour comparer les expériences, parfois aussi pour en tirer parti dans un jeu d'acteurs institutionnels.

3.C

LIRE LA MONOGRAPHIE : DÉCOUVRIR LE TÉMOIGNAGE DES AUTRES ET L'ANALYSE DU TIERS EXTÉRIEUR (2/2)

Propos dans les entretiens finaux d'acteurs ayant témoigné ou non :

- des membres de l'équipe éducative :
 - "C'est bien qu'il y ait une trace de ce qui s'est passé qui rassemble ce qu'on a vécu les uns les autres. Sans ça, on se souviendrait mal, on était à fond dans tout ce qui se passait. Sur le moment, on en parlait vaguement, on ne savait pas où on allait".
 - "Ma présence était très découpée et c'était dur pour moi de me représenter comment les autres le vivaient. Lire le document m'a montré des désaccords que je n'avais pas vu, que ça avait été très compliqué pour certains et permis de percevoir les projections de chacun. Je me suis rendu compte de l'intensité et de la dureté à travers la monographie."
 - "Noter les choses au moment où ça se vivait, pas a posteriori, c'est assez rare, ce n'est pas déformé par ce qu'on vit après. Ce document permet de ne pas trop réécrire la réalité. Sinon sans qu'on en soit conscient, on peut oublier, effacer, il y a des débats oubliés. Ça lutte contre l'effacement involontaire, sinon il y a un risque de lisser."
 - "Il y a plein de points sur lesquels je me suis dit : "ça aide à comprendre", oui ça met en visibilité", il y avait un chaos qui prenait sens, un regard plus organisé. Il y a des choses qu'on savait mais tout rassemblé, avec l'analyse, ça produit un effet."
- le directeur : "J'étais avide de lire. Quelle chance d'avoir eu ce retour-là avec l'analyse !".
- la cheffe de service : "J'ai aimé les analyses. Ça permettaient des pas de côté qui m'ont donné des respirations. C'est un super boulot, très documenté, avec une remise en perspective nationale."
- un administrateur : "C'était important qu'il soit fait un récit de cette crise, qu'on sache comment l'établissement a vécu cette épreuve et comment il s'en est sorti."

3.d

PARTICIPER AUX SÉANCES D'ÉCHANGES : OUVRIRE LA POSSIBILITÉ D'UN REGARD COLLECTIF SUR LA CRISE (1/4)

Après la quasi suspension des réunions larges pendant une année, les séances de groupe offraient la reprise de lieux d'échanges organisés aux différentes catégories d'acteurs, séparément puis ensemble. Au-delà la diversité des dynamiques des séances, elles ont en commun de permettre une expression et une **prise en compte de la diversité des expériences de la crise** sans qu'un acteur cherche à imposer sa vision. Dans le prolongement de la monographie, les échanges mettent en lumière des **décalages de représentations, des dissonances de logiques d'action et des écarts de conditions concrètes des acteurs pendant la crise**. Une partie importante des tensions latentes a pu être abordée durant les séances et de nouvelles tensions sont apparues. Des pistes de réflexion venant de l'animatrice et des interpellations entre participants ont fait bouger les groupes et évoluer l'échange. La séance des résidents a permis un **partage sur l'expérience du Covid et du confinement**, y compris avec des résidents nouvellement arrivés, et en a questionné le dramatique et le positif. Elle a eu des **effets apaisants** pour les participants.

Propos de résidents ayant participé, pendant leur séance ou dans les entretiens finaux :

- "Il se passe quelque chose d'extraordinaire. On se pose des questions qu'on ne se serait jamais posées."
- "Je suis sorti de la réunion moins angoissé à propos du confinement. Ça me faisait du bien de ne pas garder pour moi ce qu'on avait vécu".
- "Comprendre que d'autres avaient la même inquiétude, en prendre conscience, ça a été rassurant pour moi. Je suis sorti bien de la réunion, je me sentais bien d'avoir parlé et écouté."

3.d

PARTICIPER AUX SÉANCES D'ÉCHANGES : OUVRIR LA POSSIBILITÉ D'UN REGARD COLLECTIF SUR LA CRISE (2/4)

La séance des salariés a eu une capacité particulière à **nommer les tensions et à explorer leurs lignes de partage, voire leurs racines**. Le déplacement du clivage salariés/cadres, vers un clivage présents/absents puis vers la tension entre ceux qui ont très peur/moins peur a ramené à l'interrogation sur la réalisation de la mission en temps de crise. La scission entre exposés et "planqués" est effleurée mais non parlée comme une tension. Le processus même de l'échange a permis de **passer graduellement de l'expression de l'expérience personnelle des participants à la réflexion sur l'expérience globale** de ce qu'il est arrivé à des catégories d'acteurs ou à l'institution dans son ensemble. **L'échange défige la pensée, déloge des appartenances à des sous-groupes et atténue la négativité** issue du pénible de la crise et des tensions endurées et toujours actives.

Propos de salariés ayant participé, pendant leur séance ou dans les entretiens finaux :

- "Là aujourd'hui, on a quand même entendu et partagé beaucoup de choses."

- "Quelque chose se reliait. C'est la vertu de cette démarche. Je crois qu'il y avait besoin d'un tiers."

- "À la réunion, j'avais envie d'apporter des choses que je repérais. Et puis d'écouter le point de vue de chacun. Il y a eu une prise de conscience des écarts. C'était une découverte, une libération de la parole. Ça a permis de discuter là où c'était encore figé. On s'est redonné la place qu'on avait ici. Un nouvel équilibre était en train de se recréer."

La séance des administrateurs, menée dans un contexte compliqué par la visio, a montré des **critiques** à l'égard du directeur à propos d'un projet de film et des salariés à propos d'attitudes durant le confinement, dont une partie seulement a pu être reprise lors de la séance commune (cf 2c, p 36).

3.d

PARTICIPER AUX SÉANCES D'ÉCHANGES : OUVRIRE LA POSSIBILITÉ D'UN REGARD COLLECTIF SUR LA CRISE (3/4)

La séance commune était particulièrement importante car permettant des **croisements de regards entre toutes les parties prenantes**. De fait, le CA était peu représenté et elle a laissé peu de place aux résidents présents. Elle a amené à constater l'immobilisation dans laquelle la situation avait plongé l'établissement et à **prendre la mesure temporelle de cette suspension**. Elle a ouvert un questionnement sur les repères institutionnels face à la crise : il a été possible de **controverser sur l'accomplissement de la mission au cœur de la crise**. L'échange entre salariés sur le bilan de la crise a été très riche. Elle a également permis de **repandre la tension autour du film** mais avec une évolution vers l'affirmation d'un rapport de force (la force du droit entre gestionnaire et directeur). S'y est aussi manifesté un point de **blocage avec une circulation de la parole refusée** lorsqu'il s'est agi de verser au débat des propos d'administrateurs sur l'établissement qui aurait supposé d'accepter l'existence de visions contradictoires (cf 2c, p 38). Si l'incident a été secondairement fructueux du point de vue de la compréhension des tensions, il a été pénible pour la présidente et a mis mal à l'aise des participants.

Propos dans les entretiens finaux de membres de l'équipe éducative :

- "J'ai pris conscience de leurs représentations de moi après la séance ensemble parce qu'on a rééchangé sur les positions qu'on avait chacun. On ne discutait pas de ça avant janvier-février 2021. Les réunions ont permis que chacun s'exprime, dont certains qui s'expriment peu d'habitude. C'est à ce moment-là que s'est un peu ouvert le couvercle."
- "Il y a beaucoup de jugements et ça donne des conflits dans l'équipe. C'est bénéfique d'en parler."
- "J'ai pu rouvrir mon atelier cuisine, sinon j'en serais toujours à distribuer des plateaux. Ça a un lien avec la démarche parce qu'elle permet de créer du dialogue. Ça a forcément un impact. On en parle de plus en plus facilement depuis que ça a eu lieu."

3.d

PARTICIPER AUX SÉANCES D'ÉCHANGES : OUVRIRE LA POSSIBILITÉ D'UN REGARD COLLECTIF SUR LA CRISE (4/4)

Deux thèmes, celui "**des extrêmes**" (ceux qui avaient le plus peur) et celui du "**vivant**" (du prendre soin restant possible et nécessaire au cœur d'une lutte contre la contagion) font retour pour nombre d'acteurs jusque dans les témoignages finaux, constituant ainsi de véritables **fil rouge de la traversée de la crise**. Globalement, les séances ont "déconfiné la pensée collective", permis de controverser sur des lectures différentes de "ce qui nous est arrivé", d'élaborer autour des points de tensions pour les conflits dont il a été accepté qu'ils soient parlés, et **contribué à donner du sens collectivement à ce qui avait été vécu**. Avec du recul, des participants diront que **la parole est revenue dans l'établissement**, avec la monographie puis dans la séance et à partir de la séance. Toutefois, la participation plus en pointillés des administrateurs et le contexte de changement à la tête de l'association a laissé en suspens la question de la place occupée par les administrateurs dans la crise.

Propos de salariés dans les entretiens finaux :

- -L'animatrice : "La réunion m'a permis d'exprimer une conflictualisation avec une collègue, de mieux comprendre ses réactions, et elle a dû le sentir. Il y a une phrase dans le document ... l'idée qu'il y a de la vérité dans les deux extrêmes, qu'il faut écouter sans mépris. Elle n'y arrivait pas. Ça m'a aidée de me dire qu'elle avait pu l'entendre. C'est devenu moins compliqué pour moi."
- -Un éducateur : "Réplique" [gazette interne pendant le confinement] m'a sorti de ma sidération, m'a redonné du vivant. Je suis toujours ébloui de retrouver du vivant. Par exemple, la radio des résidents a repris, sans public mais repris. C'est une tentative de vivre, de s'en sortir de la folie qui nous est commune. Les résidents nous trouvaient fous avec nos chiffons. Maintenant il faut se tourner vers les résidents pour réintroduire la vie."

3.e

UN PHÉNOMÈNE RÉCURRENT QUI DIT LA LOURDEUR DE L'EXPÉRIENCE DE LA CRISE

Si la monographie puis les échanges ont permis de comparer les expériences et de dégager des représentations de ce qui était arrivé aux uns, aux autres et au collectif dans son ensemble durant la crise, on constate que les **phénomènes d'occultation et de déni** traversent la période de part en part chez toutes les catégories d'acteurs. Des épisodes vécus par le témoin, des éléments portés à la connaissance d'autres acteurs et des prises de conscience qu'ils disent réaliser, se trouvent **régulièrement occultés et non disponibles**. La récurrence de la difficulté à mesurer la souffrance d'autrui ou à entendre un conflit dans lequel on est pris traduit **l'envie que cela n'ait pas existé**. La mémoire tronquée et les allers-retours entre prises de conscience et réenfouissement manifestent la **dimension traumatisante de certains pans de l'expérience**. Le déni peut revêtir, au moins momentanément, une **fonction protectrice à l'égard du pénible et de la culpabilité**. L'expérimentation montre combien, en temps troublé, le retour à nos propres émotions doit être **opéré de manière itérative**, pour que notre propre expérience nous soit accessible et que celle d'autrui nous parle.

Exemple de propos d'un administrateur :

- suite à la lecture de la monographie : "Je suis impressionné par ce travail qui me fait découvrir en profondeur l'expérience de l'établissement dans une tourmente que je n'imaginai pas aussi dure."
- lors de l'entretien final : "J'avais été intéressé et ému par le journal du directeur mais je n'avais pas pris conscience de la dureté de ce qu'ils avaient vécu. J'en ai pris la mesure après en revenant à l'établissement, en le voyant empoigner le produit désinfectant et frotter, en voyant les protections mises à disposition. C'est à ce moment-là seulement que j'ai pris la mesure que c'était extraordinaire. Il disait bien : "pas de malades", mais bon, je ne me suis pas vraiment rendu compte de la pénibilité, même avec la monographie. Ça m'impressionne maintenant de voir que je n'en avais pas pris conscience."

3.f

LES ENTRETIENS FINAUX : LE TEMPS DU BILAN (1/3)

La plupart des acteurs de la structure qui se sont exprimés considèrent que **la démarche menée a pris une part importante dans la remise en marche de la pensée et des échanges collectifs et dans l'examen des tensions produites par la situation.** Et de ce fait, **la démarche a facilité le dénouage de tensions engendrées par la crise sanitaire.** 18 mois après le début de la crise, les conflits entre équipe et cadres et entre éducateurs et cheffe de service ainsi que des conflits interpersonnels entre pairs sont **apaisés ou en voie d'apaisement.** Des questions vives continuent à se poser mais le groupe peut s'en emparer, **les désaccords se disent et controverser sur ce qui oppose est redevenu possible.**

Propos dans les entretiens finaux :

- le directeur : "Je crois que tous nos échanges ont permis d'atténuer un peu la sensation qu'il y aurait un fossé entre les cadres et l'équipe. Ça a été une chance d'avoir pu permettre une expression autour du vécu de cette crise qui fait qu'aujourd'hui on a un climat plus serein".
- la cheffe de service : "Ça a contribué à ce qu'on se parle, ça a rythmé et donné des occasions de se parler. Il y a toujours des désaccords mais on sent que ça co-construit, c'est plus ouvert."
- Des membres de l'équipe éducative :
 - "La démarche a permis de décoincer quelque chose mais on n'a pas fini, il y a encore des choses à débloquent".
 - "La parole redevient possible alors que ça s'était arrêté pendant le Covid. Les rencontres ont vraiment permis de libérer la parole. Je sens que ça va mieux entre nous. Ça se serait sans doute fait d'une façon ou une autre mais plus tard."

3.f

LES ENTRETIENS FINAUX : LE TEMPS DU BILAN (2/3)

En revanche, trois tensions identifiées persistent sans sembler trouver de voies de résolution :

- **Une tension personnelle** pour une salariée ayant eu une peur intense de la contamination et ne pouvant pas en reparler. Elle pourtant tenu un journal de bord et participé à la séance des salariés.
- **Une tension interpersonnelle** pour un salarié mis en difficulté à cause de son absence lors du confinement sans s'être saisi de la proposition de médiation avec la direction faite par les représentants du personnel. Il ne veut pas en reparler en craignant des mesures de rétorsion.
- **Une tension intergroupes institués** entre la direction et le CA : la tension autour du film est tombée puisque son financement a été accordé, mais un durcissement des rapports persiste. Si ce conflit n'est plus ouvert, il semble non résolu sur le fond (les questions de confiance mutuelle et de pouvoirs respectifs), et possiblement densifié dans une période de préparation d'un changement de directeur.

3.f

LES ENTRETIENS FINAUX : LE TEMPS DU BILAN (3/3)

La démarche proposée s'est montrée impuissante à résorber ou même atténuer les deux premières tensions, et, en les mettant en visibilité, elle a pu produire un inconfort pour les intéressés. L'expérimentation a eu pour effet d'étendre aux acteurs de l'établissement, le conflit avec le CA et d'ajouter de la tension en cherchant à remettre en débat dans la séance commune des propos tenus à la séance des administrateurs. L'impossible circulation de la parole à cet endroit, jointe aux traces laissées par la tension autour du film, semble produire un **conflit enkysté**, dans un contexte de changement de présidence qui n'en facilite pas sa reprise pour les protagonistes.

Au final, face à la crise sanitaire qui a produit de la défiance, du recroquevillement, du délitement des liens, on peut dire que le chemin parcouru a permis aux acteurs **de "reprendre pied", de refaire circuler la parole entre eux, de reprendre leur place pour les résidents et de réinvestir "la tâche primaire"** pour les membres de l'équipe éducative. Même si cela n'a pas fonctionné pour les administrateurs et n'a pas été possible pour quelques salariés.

En proposant la mise en mots et le partage de l'expérience, l'expérimentation a facilité la reconnaissance des différences et des différends et permis de retrouver un sentiment d'unité dans la différence, là où aucun retour d'expérience n'était envisagé ou ne paraissait possible à l'époque.

Elle a aussi permis aux professionnels une **réaffirmation des principaux axes de leur projet institutionnel.**

3.9

LES FORCES PROPRES DE L'ETABLISSEMENT : DES ATOUTS DÉTERMINANTS POUR UNE RÉSILIENCE EN TEMPS DE CRISE (1/2)

- ◆ La **capacité d'acteurs à témoigner de manière sincère** en associant au descriptif le réflexif fut précieuse.
- ◆ Dans une période où les contacts interpersonnels et sociaux étaient brutalement restreints et le collectif dispersé et cloisonné, la **gazette interne de l'établissement a constitué une autre source de récits de soi et de lien**, dont nombre de témoins disent l'importance.
- ◆ Les cadres ont pris une part décisive dans le dénouage de tensions dues à la crise. Ils ont **surmonté leurs inquiétudes liées au dévoilement des témoignages et soutenu la démarche de bout en bout**. Leur **capacité à faire part de leurs émotions, leurs questionnements, leurs doutes** semble avoir entraîné la majorité des acteurs dans un auto-examen individuel et collectif fructueux.
- ◆ La démarche a bénéficié de "**la parole qui circule**". Il existe dans l'établissement une confiance dans les effets de la parole et une **attention à la conflictualité intra-subjective et interpersonnelle** : les positions conflictuelles ont droit de cité et sont un point d'appui pour dénouer des difficultés. Malgré le contexte très difficile, ce principe institutionnel, venant de la **psychothérapie institutionnelle**, a offert les conditions de possibilité d'un **dispositif de déverrouillage des blocages** issus des souffrances vécues avec la crise sanitaire, pour **réenclencher une circulation de la parole qui s'était tarie**.
- ◆ Un ingrédient a joué un rôle important dans la traversée et la sortie de crise, qu'on pourrait nommer "un appel à la vie" qui **lutte, sans naïveté mais vigoureusement, contre le mortifère de la crise**. Particulièrement porté par la cheffe de service éducatif, qui invite dès le début du confinement "à soutenir la vie", on le retrouve jusque dans les projets des deux artistes choisis pour mener les projets culturels de sortie de crise.

3.9

LES FORCES PROPRES DE L'ETABLISSEMENT : DES ATOUTS DÉTERMINANTS POUR UNE RÉSILIENCE EN TEMPS DE CRISE (2/2)

La conjugaison entre les **atouts propres à l'institution et la démarche proposée par la chercheuse** ont favorisé un **véritable "rétablissement" de l'établissement**, qui n'est pas un retour à l'état antérieur mais une nouvelle dynamique incarnée dans des projets culturels, aux thèmes particulièrement pertinents au regard de ce qui a été vécu du super-héros et de la mue. Ce "rétablissement" laisse toutefois des **points non aboutis** concernant la gouvernance et deux situations individuelles qui gagneraient à être repris. De son côté, le contexte de transition à la tête de la structure en sortie de crise sanitaire ouvre nécessairement sur des inconnues quant à l'avenir.

Propos des cadres :

- la cheffe de service dans la séance des salariés : "On a une culture ici quand même, du respect des positions conflictuelles. Elles sont autorisées à s'exprimer ... bon avec plus ou moins de tendresse... Mais c'est assez partagé. On apprend à entendre en chacun de nous la conflictualité. J'ai entendu dire : "J'ai peur d'aller dans les appartements mais je remercie les collègues d'y aller". Pareil pour : "Est-ce qu'on mange ensemble à Noël ?" Si j'ai retiré quelque chose d'heureux de cette histoire, c'est ça. On se réfère à la psychanalyse et la psychothérapie institutionnelle, on se réfère à la conflictualité psychique. Ça a des effets !"
- le directeur dans l'entretien final : "Mon intérêt pour le dispositif n'a pas faibli. Ce qu'a révélé tout ce travail autour de la crise, et ça pour moi c'est très fort, c'est que personne ne se représente vraiment le travail de l'autre, et à tous les niveaux. Je n'ai pas senti suffisamment au moment où ça se passait les angoisses des uns et des autres. J'ai été surpris de ça. La leçon de cette crise, c'est ça, même s'il faut admettre qu'on ne saura jamais vraiment la place de l'autre, mais là, il y a quand même à tendre vers une meilleure connaissance."

Chapitre 4

Conclusion et perspectives

4.a

VERS UN DISPOSITIF RECONFIGURÉ D'ACCOMPAGNEMENT DES TRAVERSÉES DE CRISES (1/2)

A défaut de pouvoir tirer des analyses généralisables à d'autres contextes, cette expérience suggère de s'inspirer du dispositif mis en œuvre pour épauler des organisations, et particulièrement des ESSMS, si d'autres crises surviennent, y compris d'autre nature, afin d'en réduire l'impact délétère et de faciliter la sortie de crise. En effet, s'il n'est pas reproductible, car bien trop lourd pour pouvoir être dupliqué, le travail réalisé, dont rend compte le présent rapport, peut avoir valeur de modèle. Il peut inspirer un accompagnement de crise, en gardant ce qui fait son noyau central mais en l'appliquant dans un format allégé et avec des modalités améliorées.

Combiner le récit individuel au cœur de la crise adressé à un tiers et les échanges collectifs animés par un tiers constitue le cœur du dispositif. De la recherche-action, le dispositif pourrait être répliqué en gardant la dimension "action" pour opérer un accompagnement de la traversée de crise favorisant la résilience des collectifs concernés. Et ce quel que soit le type de crise en cause, ici ce fut une pandémie, mais ce pourrait être une crise externe d'un autre type (canicule extrême, catastrophe industrielle, événements politiques majeurs...), d'allures et d'impacts très variables mais ayant en commun de venir bouleverser le fonctionnement des structures enjointes à tenir bon dans des événements extrêmes sur une période indéterminée.

4.a

VERS UN DISPOSITIF RECONFIGURÉ D'ACCOMPAGNEMENT DES TRAVERSÉES DE CRISES (2/2)

Par rapport aux retours d'expérience (retext) la démarche proposée a une double originalité :

- d'une part, d'être résolument qualitative et basée sur l'expérience des acteurs puisque l'enjeu est leur résilience individuelle et collective et,
- d'autre part, d'être contemporaine de la crise et non menée a posteriori et donc de chercher à agir sur la crise en cours, et donc le processus de sortie de crise, et pas pour tirer des enseignements pour la crise suivante. Il ne s'agit pas d'un bilan post-crise mais d'un "accompagnement de traversée de crise".

Cette idée débouche sur quelques propositions d'organisation de cette nouvelle démarche présentés ci-après.

4.b

RECOMMANDATIONS POUR DUPLIQUER LE DISPOSITIF (1/2)

- ➔ Que des organismes tiers soient en capacité d'organiser le démarrage des témoignages dès le début ou les prémices d'une crise qui s'annonce sérieuse, y compris par sollicitation directe des acteurs (ce que, dans la présente recherche-action, nous avons mis 15 jours à enclencher et s'est étalé sur plusieurs semaines ensuite).
- ➔ Que soit privilégié le recueil de témoignages par journaux de bord compte tenu de la fécondité particulière de l'écrit au fil de l'eau, mais en proposant également d'autres modalités selon les circonstances et les souhaits ou possibilités des témoins (entretiens par visioconférence, auto-enregistrement audio par le témoin...), ce que nous n'avons proposé dans la présente démarche qu'avec l'entretien par visio pour les résidents et par téléphone pour des administrateurs.
- ➔ Que soit réalisé par l'intervenant un soutien des témoins par une réception régulière et attentive des morceaux successifs de leurs témoignages et si besoin proposé un appui pour aider la poursuite du témoignage (ce qui a été fait dans notre démarche).
- ➔ Que soit consultée la direction de l'ESSMS, le responsable de l'organisme gestionnaire, et autant que possible les personnes accompagnées (notamment via leurs représentants au CVS), avant d'engager la structure dans la démarche proprement dite (alors qu'ici l'accord n'a été donné que par le directeur, en concertation avec la cheffe de service). L'enjeu est de proposer d'emblée un cadre plus explicite en l'aménageant en fonction des contraintes du contexte et en convenant avec les acteurs qu'il puisse être remodelé selon l'évolution, par définition imprévisible, de la crise elle-même.

4.b

RECOMMANDATIONS POUR DUPLIQUER LE DISPOSITIF (2/2)

- ➔ Que soit rédigé par l'intervenant un document de synthèse sur l'expérience de la crise dans la structure à partir des témoignages reçus, en clarifiant en amont le recours aux verbatim, et en produisant un texte beaucoup plus concis que ne fut la monographie et avec une mise en accessibilité à l'égard des personnes accompagnées (texte adapté, lecture accompagnée ou restitution orale ou même transmission d'une vidéo-enregistrée si la situation l'impose), ce qui fut défailant dans notre démarche.
- ➔ Que soient associées les 3 parties prenantes d'un ESSMS (salariés, administrateurs, personnes accompagnées et/ou leurs proches selon les contextes) aux échanges en ménageant des espaces d'échanges propres à chaque groupe et un temps commun (comme ce fut le cas dans la démarche). Ces séances seraient directement animées par l'intervenant (sans recourir à un animateur spécifique comme dans notre démarche).
- ➔ Enfin, que soit réalisée une séance de bilan avec les acteurs concernés et l'intervenant en fin d'accompagnement. En effet, les entretiens finaux et la réalisation d'un rapport final sont des étapes inutiles dès lors que la production de connaissances n'est pas directement visée et que la priorité est donnée à la réduction des tensions engendrées par la crise. Il en est évidemment de même pour la restitution puisqu'il n'y a plus de rapport final.

4.C

VERS UN SOUTIEN PLUS SOCIÉTAL LORS DE LA TRAVERSÉE D'UNE CRISE GRAVE ?

En plus de l'approche d'accompagnement des institutions en difficulté suite à une crise externe, il est essentiel de considérer le niveau de **restauration du sens à l'échelle plus large de la société en elle-même.**

Une "catastrophe" entraîne un effondrement de l'imaginaire qui donnait auparavant un sens à l'action, nécessitant **ensuite une reconstruction du sens.** Les catastrophes réorganisent les choses et génèrent des débats sur les expériences, les imaginaires et les significations qui y sont attribuées. La recherche d'expressions artistiques peut alors contribuer à cette reconstruction. Et la peur suscitée par une catastrophe peut aussi être appréhendée collectivement pour éviter la paralysie due aux "politiques de la peur".

Pour les professionnels du care, **s'engager dans une dimension sociétale de la controverse au-delà de l'échelle institutionnelle peut être un enjeu de rétablissement à la fois individuel et social.** Ce dispositif **favorise la symbolisation et la transformation du traumatisme individuel et collectif** pendant la crise, **faisant des acteurs du care les auteurs de leur récit et de leur projet de transformation.**



L'ensemble du projet est initié et piloté par le CREAI BFC et porté par l'ANCREAI, fédération des CREAI. Il est soutenu par Le Haut-commissariat de la stratégie de lutte contre la pauvreté BFC, l'ARS BFC, l'Agence nationale de la recherche, la Fondation internationale de recherche appliquée au handicap et la Fondation Malakoff Humanis Handicap.

Anne Dusart

[Retrouvez l'ensemble des résultats et productions de cette recherche sur le site de la FIRAH](#)

